



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Matias Träskbäck

PROSESSIN ULKOISTAMISHANKE
KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ

Liiketalous
2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Matias Träskbäck
Opinnäytetyön nimi	Prosessin ulkoistamishanke kansainvälisessä yrityksessä
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	91 + 1 liite
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää prosessin ulkoistamisessa huomioitavia asioita. Toisena tarkoituksena oli luoda tietopaketti prosessista, joka johtaa ulkoistamispäätökseen ja toimittajan valintaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen kansainvälinen miljardiliikevaihdon omaava suuryritys.

Teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään ulkoistamista liiketoiminnassa yleisesti. Seuraavat kaksi lukua käsittelevät ulkoistamishankkeen esiselvitys – sekä kilpailuttamisvaiheita. Nämä luvut luovat pohjan tapaustutkimuksen toteutukselle ja siinä huomioitaville asioille.

Viidennessä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tutkimusteoreettisia valintoja. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, koska se tuki parhaiten työn tarkoitusta. Tutkija eli tapaustutkimuksen mukana, joten pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä oli osallistuva havainnointi.

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät havainnot muodostuivat teoriaosuuden sekä tapaustutkimuksen tuloksien yhteisvaikutuksesta. Tulokset pohjautuvat teoriaosuudessa kerättyihin asioihin, sekä tapaustutkimuksen parissa työskennelleiden ihmisten, ulkoistavan yrityksen työntekijöiden sekä tutkijan havaintoihin. Tulokset nostavat esille ulkoistamishankkeen suunnittelu - sekä kilpailutusvaiheessa huomioitavia asioita.

ABSTRACT

Author	Matias Träskbäck
Title	Business Process Outsourcing Project in an International Company
Year	2015
Language	Finnish
Pages	91 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

The aim of this thesis was to find out what should be taken into account in outsourcing of functions. The second objective was to create an information package of the systematic process behind outsourcing decisions and vendor selection. This thesis was consigned by a global Finnish corporation with net sales worth of over billions of euros.

The theoretical section of this thesis consists of three main chapters. The first chapter examines business process outsourcing in general. The following two chapters are concerned with planning and competitive bidding of outsourcing projects. These theory chapters create a good basis for the case study analysis.

The fifth chapter discusses the methodological choices of the empirical research. The strategy of the research was a case study, because it supported the idea of this research study. The research was conducted while working with the case study project so the research material was collected mainly through observations, conversations and inquiries.

The most essential observations of this thesis came out of both the theoretical – and research study. Conclusions were made based on the theoretical findings, and moreover from the observations of the team members of the outsourcing project, the outsourcing vendor staff as well as my own observations. Conclusions point out what the outsourcing team should consider in the planning- and bidding phases of a similar size outsourcing projects.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	I
ABSTRACT	II
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajausta	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne	9
2 ULKOISTAMINEN LIIKETOIMINNASSA	10
2.1 Ulkoistaminen käsitteenä	10
2.2 Miksi toimintoja ulkoistetaan?	11
2.3 Ulkoistamisen riskit	13
2.4 Mitä toimintoja yritykset ulkoistavat?	16
3 ULKOISTAMISEN ESISELVITYS	18
3.1 Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet	18
3.2 Ulkoistamishankkeen käynnistäminen	20
3.3 Lähtötasoanalyysi	21
3.4 Ydintoiminnan määrittäminen	23
3.5 Ulkoistamisstrategia	25
3.6 Markkinaselvitys	31
3.7 Riskianalyysi	32
3.8 Alustava toteutussuunnitelma	35
3.9 Business case	36
4 KILPAILUTTAMINEN JA TOIMITTAJAN VALITSEMINEN	39
4.1 Kilpailutus- ja valintaprosessi	39
4.2 Kilpailutuksen valmistelu	40
4.3 Vaatimusten määrittäminen palveluntarjoajalle	42
4.4 Tiedonpyyntö toimittajakandidaateilta	43
4.5 Tarjouspyyntö	45
4.6 Tarjousten analysointi ja toimittajien arviointi	47

	5
4.7 Neuvottelukumppanien valinta	49
4.8 Sopimusneuvottelut.....	50
4.9 Toiminnon siirtäminen palveluntarjoajalle	52
5 ULKOISTAMISHANKKEEN EMPIIRINEN TUTKIMUS	55
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	55
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen	58
5.3 Prosessin ulkoistamishankkeen toteuttaminen ja tulokset.....	59
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	77
6.1 Tulosten analysointi	78
6.2 Teoriakytkökset.....	82
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	84
6.4 Jatkotutkimusaihe	88
6.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi	88
LÄHTEET.....	90
LIITE 1. ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEN TULOSKORTTI	1

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Ulkoistamisen strategiamatriisi	s. 28
Kuvio 2.	Ulkoistettavan prosessin alustava toimintasuunnitelma	s. 66
Kuvio 3.	Ulkoistetun toiminnon toteutunut prosessikaavio	s. 75
Kuvio 4.	Ulkoistavan yrityksen ulkoistamisprosessi	s. 79
Taulukko 1.	Esimerkkejä palveluntarjoajan arviointikriteereistä	s. 48
Taulukko 2.	Due diligence tarkastuslista	s. 71

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Sain opinnäytetyön aiheen suurelta kansainvälistä kauppaa harjoittavalta työnantajaltani kesällä 2014. Kävi ilmi, että tiimini managerilla oli mielessä aloittaa heille ajankohtainen projekti. Aiheeni pohjautuu erään prosessin ulkoistamishankkeeseen, jonka toteuttamisesta ei kuitenkaan juuri ollut tietoa etukäteen. Tämän vuoksi toimeksiantaja koki, että ulkoistamishankkeen takana olevasta prosessista olisi tärkeää kerätä tietoa projektin tueksi, tutkielman muodossa. Lähdin etsimään aiheesta tietoa ja koin, että aihe oli erittäin sopiva ja mielenkiintoinen opinnäytetyöksi. Uskoin pystyväni vaikuttamaan omalla työlläni positiivisesti hankkeen lopputulokseen. Lisäksi olin työskennellyt kyseisen prosessin parissa jo puolitoista vuotta, joten uskoin tuovani myös käytännön kompetenssia toimeksiantajalleni.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen miljardiluokan liikevaihdon omaava kansainvälinen yritys, jolla on henkilöstöä useita tuhansia ja toimipisteitä satoja ympäri maailman. Sain aiheeni Suomen yksikön alla olevalta globaalilta ”Project documentation” -tiimiltä. Tiimin tehtävänä on koota, luoda, tarkistaa sekä toimittaa loppudokumentaatio laivamoottoreille sekä apulaitteille ympäri maailman. Dokumentaatiosta luodaan sähköinen versio sekä fyysiset mapit ja cd-levyt, jotka lähetetään asiakkaille. Loppudokumentaatioon kuuluvat muun muassa moottoriohjekirjat, varaosakirjat, ja erilaiset sertifikaatit.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä kaikkea on otettava huomioon prosessin ulkoistamishankkeessa ulkoistavan yrityksen kannalta. Toisena tarkoituksena oli rakentaa kattava tietopaketti prosessista, joka johtaa lopulta ulkoistamispäätökseen ja ulkoistuspalvelutoimittajanvalintaan. Toimeksiantajan kannalta, opinnäytetyöprosessin aikana piti saada selville, onko ulkoistusharkinnan alla oleva prosessi järkevää ulkoistaa ja miten se toteutettaisiin? Tämän tietopaketin tarkoituksena on tukea työntekoa sekä toimia apuvälineenä prosessien vaiheissa.

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen päätimme, että paras tapa työn tarkoituksen saavuttamiseksi, on tutkia prosessin ulkoistamisen suunnittelua ja ulkoistamishankkeen toteuttamisessa huomioitavia asioita. Teoriaosuus on rajattu koskemaan *ulkoistamishankkeiden esiselvitysvaihetta ja toimittajan valintaan johtavaa kilpailuttamista*. Myös tapaustutkimuksen tuloksia tutkitaan näiden aiheiden kautta. Molemmat ovat erittäin laajoja aiheita, mutta teoriaosuudessa on pyritty löytämään olennaisimmat asiat tämän kokoluokan prosessien ulkoistamiselle, eli suhteellisen pienille hankkeille.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kohdeyrityksen prosessin ulkoistamishankkeen kokemuksia ja siihen osallistuneiden henkilöiden sekä työntekijöiden havaintoja. Tutkijalla oli myös aktiivinen rooli ulkoistamistiimissä. Tarkoituksena oli saada esiin eri vaiheissa erityishuomiota vaativia asioita, jotka voitaisiin yleistää myös muiden yritysten käyttöön saman kokoluokan prosessien ulkoistamisessa. Opinäytetyöprosessin aikana piti saada käytännössä selville, onko toimeksiantajan prosessi järkevää ulkoistaa, ja miten se toteutettaisiin? Toimeksiantajan ulkoistettavalle toiminnolle oli tarkoitus samalla kehittää uusi prosessimalli.

Työtä ohjanneet *tutkimusongelmat* kiteytyivät seuraavasti:

1. Mitä tulee ottaa huomioon, kun harkitaan prosessien ulkoistamista?

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä kaikkea kuuluu selvittää, ennen kuin lähdetään kilpailuttamaan ulkoistamispalveluntarjoajia. Ulkoistamistiimillä ei ollut juurikaan käytännön kokemusta prosessien ulkoistamisesta, joten selvityksellä haluttiin varmistaa, että kaikki tarpeelliset asiat otettaisiin huomioon ulkoistamishankkeen suunnittelussa. Systemaattinen esiselvitysprosessi auttaa yrityksiä tekemään tarkemman ja perustellumman ulkoistamispäätöksen. Ulkoistamishankkeissa on tärkeää selvittää nykytilanne ja tehdä tarkka suunnitelma etenemisestä. Tällä tavoin ehkäistään myös riskejä myöhemmissä vaiheissa. On hyvin olennaista ulkoistamishankkeen tuloksen kannalta selvittää kaikki tarpeellinen ja perustella ulkoistamispäätös mahdollisimman hyvin.

2. Miten sopiva ulkoistuspalveluntarjoaja valitaan?

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tuoda esiin huomioitavia asioita ulkoistamishankkeen kilpailuttamisesta sekä palveluntarjoajan valinnasta. Ulkoistamispalvelun kilpailuttaminen itsessään on kokonaan eri prosessi ja se eroaa tavallisesta hankintojen kilpailuttamisesta. Tärkeää on kartoittaa tarjonta ja valita analyyttisten arvioiden perusteella strategisten tavoitteiden mukainen ulkoistuspalvelu.

Molemmat tutkimuskysymykset ohjasivat osaltaan tutkimuksen valintoja ja auttoivat teoriaosaa rakentumaan sen nykymuotoon.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, johon kuuluu johdanto, teoriaosuus, sekä empiirinen tutkimus. Teoriaosuus on koottu ulkoistamishankkeen toteuttamista silmällä pitäen, toimeksiantajan toiveen mukaisesti.

Johdannon jälkeisessä pääluvussa kerrotaan ulkoistamisesta yleisesti; miksi yritykset ulkoistavat ja minkälaisia asioita siihen voi liittyä. Sen jälkeen syvennyttään lähemmin ulkoistamishankkeen toteuttamiseen. Hankkeesta kerrotaan kahtena eri asiakokonaisuutena. Ensimmäisenä tarkastellaan ulkoistamisen esiselitysvaihetta, jossa selvitetään ulkoistamishankkeelle tyypilliset selvityskohteet järjestetyksessä. Toisessa asiakokonaisuudessa käydään läpi ulkoistamishankkeen kilpailuttamista ja toimittajan valitsemista.

Viimeiset kaksi päälukua ovat ulkoistamishankkeen empiirinen tutkimus sekä johtopäätökset ja pohdinta. Ensin tutkitaan ulkoistamishankkeen empiiristä tutkimusta, joissa esitellään tutkimusmenetelmien valintaa, tutkimuksen toteuttamista sekä tutkimustuloksia. Kappale *johtopäätökset ja pohdinta* keskittyy opinnäytetyön keskeisimpiin havaintoihin sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa pohditaan lyhyesti jatkotutkimusaiheita sekä opinnäytetyöprosessia.

2 ULKOISTAMINEN LIIKETOIMINNASSA

Tässä kappaleessa kerrotaan liiketoiminnan ulkoistamisesta yleisesti. Toimintojen ulkoistaminen voi hyödyttää yrityksiä monella eri tapaa, mutta siihen liittyy myös monenlaisia riskejä. Siksi ulkoistamista täytyy harkita monelta eri kantilta.

2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Toisistaan poikkeavia määritelmiä löytyy paljon, mutta käytännössä *ulkoistamiseksi* lasketaan kaikki sellainen toiminta, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Yritys luopuu prosessin itse tekemisestä ja hankkii saman suoritteiden paremmalla tai samalla laatutasolla tähän erikoistuneelta toimittajalta. Toimittaja vastaa palvelusta, kehittää ja hallitsee koko prosessia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 12-25)

Ulkoistaminen on periaatteessa määritelmä yrityksen keskittymisestä ydinosaamiseen ja pitkän aikavälin liikesuhteisiin. Ydinosaaminen ja parhaat ulkoistamisliikesuhteet voidaan tunnistaa kahden päätavoitteen näkökulmasta: mikä tuo eniten lisäarvoa loppuasiakkaalle ja mikä takaa yritykselle parhaan korkeimman suorituskyvyn. (Brown & Wilson 2005, 20)

Liiketoimintaprosessin ulkoistaminen (englanniksi business process outsourcing - BPO) on yksi ulkoistamisen muoto. Se tarkoittaa yksinkertaisesti tietyn liiketoimintaprosessin siirtymistä organisaation sisältä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Esimerkiksi taloushallinnon puolella, yritys saattaa pitää itsellään vaikkapa sisäisen ja ulkoisen laskennan, kun myynti- ja ostotapahtumiin liittyvät talousrutiinit halutaan ulkoistaa. Logistiikan puolella yritys saattaa käyttää ulkoistuspalvelun tarjoajaa lähettämällä palveluntarjoajan järjestelmään pyynnön toimittaa myyty tuote, jolloin palveluntarjoaja toimittaa tuotteen asiakkaalle itsenäisesti. Usein puhutaan tukitoimintojen ulkoistamisen olevan järkevintä, jolloin ulkoistetaan organisaatiolle vähemmän tärkeitä osia. (Duening & Click 2005, 2; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-36)

2.2 Miksi toimintoja ulkoistetaan?

Ulkoistamisen syitä on tutkittu suhteellisen paljon, ja useimmissa tutkimuksissa kustannussäästöt mainitaan tärkeimpänä perusteluna. Kriitikot ovat esittäneet kysymyksiä, kuinka voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, kun toiminto siirretään toisen yrityksen hoidettavaksi, kyseisen yrityksen vielä lisätessä kustannusten päälle oman katteensa. Palveluntarjoaja voi kuitenkin tuottaa toiminnon edullisemmin, kun joko:

1. tuottavuus on ulkoistavaa yritystä korkeampi, tai
2. tuotannon tekijöiden kustannukset ovat alhaisemmat, useimmiten palkkakustannukset ja muut kustannukset (esimerkiksi volyyymista johtuvat materiaalikustannukset). (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-23)

Palveluntarjoajalla on usein *mittakaavaetu* verrattuna ulkoistavaan yritykseen. Tietyt tukitoiminnot keskittyvät luontaisesti suurille toimijoille, joilla on paljon asiakkaita tietyllä alueella. Esimerkiksi huoltotöitä ei välttämättä riitä tasaisesti yhdellä yrityksellä ja silloin henkilöstö on vajaakäytössä. Kun huolto ulkoistetaan palveluntarjoajalle, jolla on runsaasti asiakkaita, saadaan huoltohenkilöstö tehokkaasti käyttöön työvuoroja suunnitteleamalla. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä hoitamaan sen tehokkaammin, kuin yritys jolle palvelu on vain yksi tukitoiminnoista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-23)

Toiminnallisesti katsottuna, yritysten tulee säilyttää hyvä perustehtävänsä suorituskyky. Jos yritys on jatkuvasti kaapannut lisää markkinaosuutta, saattaa tietyn toiminnon volyyymista muodostua ajoittain liian iso sisäisesti hoidettavaksi. Ulkoistaminen mahdollistaa tällöin yrityksen keskittymisen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, jolloin pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin. Joskus toiminto voi myös kärsiä isosta vaihtelusta volyyymissa, ja se on helppo eliminoida siirtämällä oman henkilökunnan kiinteät kustannukset sellaiselle toimijalle, joka veloittaa vain tehdystä työstä. (Brown & Wilson 2005, 45-46)

Henkilöstö- ja osaaminen yrityksessä vaikuttavat varsinkin silloin, kun toiminnosta tulee vaikeampi tuottaa uusien käytäntöjen tai vaatimusten vuoksi. Oma käytet-

tävissä oleva henkilöstö ei välttämättä ole silloin enää riittävä. Toiminnon sijoituksessa vielä ydinosaamisen tai ydintoiminnan ulkopuolelta, organisaatiolla saattaa olla hyvin vähän halukkuutta panostaa tarvittavaan osaamiseen. Joskus ongelma voi olla päinvastainen, ja työntekijät haluavat eroon yksinkertaisesta, henkisesti raskaasta työstä. Toisaalta tehtävien teettäminen ammattimaisilla osaajilla sekä uusimmat työtavat ja työkalut, voidaan ajatella tuovan mahdollisuuden laajentaa yrityksen omaa osaamista. Koulutusmäärärahat ja työaikapanostukset halutaan yleensä kohdistaa niihin osaamisalueisiin, jotka kuuluvat organisaation avainalueisiin. (vrt. Kiiskinen ym. 2002, 85; Brown & Wilson 2005, 35-39; McIvor 2005, 23)

Yritykset voivat saavuttaa lukuisia hyötyjä ulkoistamisen avulla. Alla olevaan listaan on kerätty olennaisimmat satunnaisessa järjestyksessä:

- Auttaa parantamaan kilpailukykyä markkinoilla
- Saattaa parantaa yrityksen imagoa ja suhteita sidosryhmiin
- Auttaa löytämään uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa
- Pienentää vuosittaista kustannustasoa välittömästi
- Mahdollistaa yrityksen keskittymisen omaan ydintoimintaansa
- Laadukkaalla työllä vähentää tai eliminoi kokonaan asiakkaiden reklamaatioita
- Auttaa parantamaan kilpailukykyä markkinoilla
- Tuo yritykselle aikaa ja resursseja. (Brown & Wilson 2005, 20; ks. Butler 2000, 17)

Ulkoistaminen voi hyödyttää yritystä monella eri tapaa, mutta *Axelsson & Wynstran* mukaan kaikki syyt toimintojen ulkoistamiselle tiivistyvät lopulta kolmeen kohtaan. Ulkoistavalla yrityksellä ei ole joko riittävää:

1. kapasiteettia tuottaa palvelua/tuotetta tehokkaasti ja laadukkaasti,
2. kykyä tuottaa palvelua/tuotetta kustannustehokkaasti, tai
3. kapasiteettia tuottaa palvelua/tuotetta kokonaan tai ei ollenkaan. (Axelsson & Wynstra 2002, 20)

2.3 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisella ei läheskään aina saada aikaan toivottuja tuloksia. Monesti yritykset eivät kiinnitä tarpeeksi huomioita riskeihin ja kustannuksiin. Usein vasta prosessin aikana huomataan eri vaiheiden aiheuttamat piilokustannukset, joita ei ole huomioitu suunnitteluvaiheessa. Ulkoistamisen riskit muodostuvat lukemattomista eri lähteistä, ja lähes jokaisessa ulkoistamisprosessin vaiheesta voidaan tunnistaa riskitekijöitä. Siksi on lähes mahdotonta ennakoida ja luetella jokaista riskitekijää.

Kun ulkoistamissuhde jää lyhyeen, useimmiten syynä on ulkoistavan yrityksen odotuksien ja ulkoistamisesta saatujen tulosten vääristymä. Joko syynä ovat liian isot odotukset, tai vastaavasti liian pienet. Ulkoistavien yritysten pitää kommunikoida odotuksensa ja tavoitteensa selkeästi jo kilpailutuksen alkuvaiheessa. Palveluntarjoajien täytyy rakentaa ulkoistuspalvelu odotusten perusteella ja mitata tuloksia, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Palveluntarjoajat voivat helposti epäonnistua harhaanjohtettujen motiivien takia tai valmistelun puutteen vuoksi. (Brown & Wilson 2005, 233)

Toiminnallisesti katsottuna ulkoistajan näkökulmasta riskinä on palveluntarjoajan riittävä kyky hoitaa projektit määräaikaan mennessä, halutuin lopputuloksin. Toiminnan jatkuvuuden kannalta tulee myös pohtia, onko yrityksellä oikeanlaista tietotaitoa vastaamaan jatkuviin muutoksiin esimerkiksi lakiasioissa, yrityksen misiossa ja palvelujen uudelleen määrittelyssä. Käytännössä täytyy katsastaa tasapainoa; mitä yritys tarvitsee ja mitä toimittaja pystyy tuottamaan. Joskus huomattavasta markkinariskistä johtuen, yritykset päättävät pitää toiminnot organisaation sisällä, varmistaakseen riittävän laadun ja toimintavarmuuden. Ulkoistavan organisaation on tärkeää seurata toimittajamarkkinoita, sillä ulkoistamispäätös tehdään sen hetkisen kilpailutilanteen perusteella. Moni organisaatio ei kykene tarvittavaan markkinatilanteen seurantaan, sillä esimerkiksi voimasuhteet saattavat muuttua nopeasti pienten yritysten määrän moninkertaistuttua vanhojen isojen toimittajien rinnalla. (kts. Brown & Wilson 2005, 85; McIvor 2005, 24)

Kun vertaillaan sisäisiä resursseja ulkoisten resurssien kustannuksiin, täytyy huomioida *liikesuhteista johtuvat riskit*. Ulkoistamiseen liittyy lähes aina yllättäviä

toimeenpanokustannuksia, kun toimintoja aletaan järjestellä. Iso liikesuhderiski on myös toimittajan reagoitukyky muutoksiin. Löytyykö riittävästi kumppanuiden vaatimaa halukkuutta ja työmoraalia? Tuote- ja palvelumarkkinoiden käyttämisestä aiheutuu aina kustannuksia, eli transaktiokustannuksia. Käytännössä toimittajia etsittäessä ja arvioitaessa tulee kustannuksia, samoin kuin sopimuksia tehdessä ja neuvotellessa. Edellä mainituissa kuluu yllättävän paljon muun muassa ylemmän toimihenkilöstön arvokasta aikaa. Kustannukset vaihtelevat suuresti, mutta transaktiokustannukset saattavat olla jopa 5 prosenttia sopimuksen arvosta. Jos edellä mainitut kustannukset ovat suoria, niin epäsuoria kustannuksia saattaa myös aiheutua, sillä tulevaisuuden muutokset liiketoimintaympäristössä saattavat vaikuttaa yllättävästi. Riippuen toiminnosta tai tuotteesta, ulkoistetulle toiminnolla saattaa syntyä tarve päivittää laatuvaatimuksia, kasvattaa tai vähentää volyyymiä merkittävästi tai tarkastaa jotai muuta uudestaan. Näitä ei voida ennustaa etukäteen, ja silloin joudutaan neuvottelemaan asioita uudestaan. Neuvottelut saattavat olla myös vaikeita ja kalliita viedä päätökseen, jos osapuolet näkevät tilaisuuden neuvotella hintoja omaan pussiin. Ulkoistuksia tarjoavat yritykset ovat usein mestareita käyttämään kaikenlaista hyväuskoisuutta hyväkseen neuvotteluissa. (Brown & Wilson 2005, 85; Domberger 1998, 60-61; McIvor 2005, 25)

Ulkoistamishankkeen kohdalla voi käydä todistetusti myös niin, että kustannukset eivät laskekaan odotetusti, vaan pysyvät samana tai jopa joissain tapauksissa nousevat. Monesti organisaatiolla on hyvin aikaisessa vaiheessa mielessä kustannustason lasku sekä pitkän aikavälin säästöt. Kuitenkin monet organisaatiot epäonnistuvat kustannusten arvioimisessa, erityisesti ulkoistamisprosessiin liittyvien kustannusten kohdalla. Esimerkiksi monesti on taipumuksena aliarvioida hallinnolliset resurssit ja aika, joka ulkoistamisprosessin läpiviemiseksi tarvitaan. (McIvor 2005, 24)

Ulkoistava yritys ei monesti tunne palvelumarkkinoita tarpeeksi hyvin ja esimerkiksi silloin riskinä on riittävän kilpailukykyisien hintojen määrittely ulkoistuspalvelulle. Hinnan tulisi olla lähtökohtaisesti laskeva tehostuneiden käytäntöjen ja kiristyneen kilpailun vuoksi. Tätä ei monesti onnistuta hyödyntämään, vaan sitoudutaan kiinteään palveluhintaan vuosiksi. Riskialtista on myös palvelun siirron

aiheuttamat kustannukset, jotka usein aliarvioidaan. Niihin kuuluvat siirtymävaiheen kertaluontoiset työpanokset sekä ostetun palvelun hallinnasta aiheutuvat kustannukset ja muut kulut. Lisäksi kustannushyötyjen toteutumisen vaarantavana tekijänä on ulkoistetun toiminnon kytkeytyminen ja vaikutus organisaation muihin toimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 96-97)

Organisaatiot ulkoistavat monesti saadakseen aikaan tehokkuutta johonkin liiketoimintansa osaan, joka on tuottanut ongelmia. Silti on väärin olettaa, että kun toiminto on ulkoistettu, niin ongelmat häviävät. Huono suorituskyky sisäisesti saattaa olla ainoastaan merkki huonosta johtamisesta. Useimmiten ulkoistamisprosessia ovat hoitamassa ihmiset, jotka ovat olleet aiemmin tekemisissä sisäisten prosessien kanssa. Siksi on tärkeää selvittää, miksi ulkoistusta ollaan todella tekemässä. Jos halutaan vain poistaa jokin operatiivinen ongelma, ulkoistaminen on väärä ratkaisu. Prosessien ongelmat tulee ratkaista yrityksen sisällä, eikä vain siirtää muiden käsiin ajatellen, että ne hoitaisivat sen paremmin. Jos ulkoistajalla ei ole täydellistä ymmärrystä ulkoistuksen kohteesta, on suuri todennäköisyys, että ei myöskään pystytä kunnolla kommunikoimaan palveluntarjoajan kanssa. Silloin palveluntarjoajan on vaikea vastata odotuksiin. (McIvor 2005, 24; Brown & Wilson 2005, 233-234)

Ulkoistaminen saattaa johtaa joissain tapauksissa tärkeiden tietojen ja taitojen siirtymiseen muualle. Tulevaisuuden potentiaaliset innovaatiot saattavat olla vaarassa. Tästä syystä organisaatioiden kannattaa säilyttää innovatiivinen kapasiteettinsa ydintoiminnoissaan, jotta voidaan hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja osaaminen ei valu muualle. Jos useat liiketoiminnan kannalta tärkeät toiminnot on ulkoistettu, saattaa innovaatiokyky olla olennaisesti pienentynyt. Jotkut kriitikot väittävät, että niin sanottu ”organisaation muisti”, liittyen kollektiiviseen tietoon ja kokemukseen organisaation sisällä, voi heikentyä toimintojen sirpaloitumisen johdosta. Käytännössä organisaation kannalta on kuitenkin tärkeää säilyttää kyky olla viisas palvelun ostaja. (McIvor 2005, 25; Domberger 1998, 69-70)

Brown & Wilson kertoo kirjassaan tunnustaneensa niin sanotut ulkoistamisen kymmenen suurinta syntiä, jotka pienentävät olennaisesti ulkoistamisprojektin mahdollisuuksia onnistua. Ne on listattu alle satunnaisessa järjestyksessä:

1. Epäonnistutaan sitouttamaan päättävä johto projektiin.
2. Epäonnistutaan kehittämään viestintäsuunnitelma ulkoistamiselle.
3. Ei opiskella tarpeeksi ulkoistamisen menetelmiä.
4. Epäonnistutaan ulkoistamisen liiketoiminnallisten riskien tunnistamisessa.
5. Ei oteta yhteyttä ulkoistamiskonsulttiin, kun oma tietotaito ei ole riittävällä tasolla.
6. Ei löydetä parhaita sisäisiä resursseja.
7. Ei edetä huolellisesti ja systemaattisesti ulkoistamisprosessien eri vaiheiden läpi.
8. Epäonnistutaan tunnistamaan yritysten väliset kulttuurierot.
9. Epäonnistutaan tunnistamaan palveluntarjoajan tuottavuuden varmistavia tekijöitä.
10. Ei nimetä ulkoistamissuhteen hallinnalle vastuullista johtoa. (Brown & Wilson 2005, 236)

2.4 Mitä toimintoja yritykset ulkoistavat?

Aikaisemmin eniten huomiota on kiinnitetty erityisesti tietohallinnon ulkoistamiseen. Ensimmäinen tällainen sopimus, jossa käytettiin sanaa *outsourcing* eli ulkoistamista, solmittiin vuonna 1989 kun *Eastman Kodak* ulkoisti atk-osastonsa IBM:lle ja DEC:lle. Siitä lähtien tietohallintoja on ulkoistettu ympäri maailman ja se on nykyään hyvin yleistä myös Suomessa. (Kiiha 2002, 5-6)

IT-alan lisäksi, nykyään rinnalle on nousseet taloushallinnon ja palkkahallinnon ulkoistaminen. *Silta Oy:n* 2010 teettämän tutkimuksen mukaan kolmannes Suomen suurimmista yrityksistä on ulkoistanut palkkahallintoaan, sekä myös esimerkiksi rekrytointia ja koulutustaan. HR-toiminnoissa suomalaiset yritykset suosivat osaulkoistuksia kokonaisuuksien sijaan. Suomalaisen BPO-markkinan, eli liiketoimintaosien ulkoistuksien, arvo on yli 260 miljoonaa euroa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27-28)

Yleisesti ulkoistettuja palveluja ovat nykyään:

- Informaatioteknologia

- Henkilöstöhallinto
- Taloushallinto
- Puhelinpalvelukeskukset
- Ruokailu
- Logistiikka
- Tuotekehitys
- Tuotanto
- Markkinointi
- Huolto- ja kunnossapito

(Brown & Wilson 2005, 88; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27-28; Kiiha 2002, 5-7)

3 ULKOISTAMISEN ESISELVITYS

Tässä kappaleessa kuvataan ulkoistamispäätökseen johtava harkintaprosessi vaiheittain. Prosessin tarkoituksena on selvittää, onko ulkoistaminen järkevää ja kannattavaa yritykselle. Samalla pyritään osoittamaan riskit ja mahdollisuudet mahdollisimman objektiivisesti. Esiselvitysvaiheen systemaattinen läpikäynti on tärkeä vaihe lopputuloksen kannalta ja se suoritetaan käytännössä ennen minkäänlaista yhteydenpitoa toimittajakandidaatteihin. Esiselvitysvaiheen lopuksi kerätään kaikki selvitetty perustelut yhteen ja tehdään joko myöntävä tai kielteinen ulkoistamisesitys päättävälle johdolle.

3.1 Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet

Ulkoistamista harkittaessa, täytyy käydä läpi useita kysymyksiä, joihin päätöksentekijät etsivät vastauksia ennen ulkoistamispäätöstä. Päätöksentekoa auttamaan on kehitetty menetelmiä, jotka mahdollistavat ulkoistajan saavuttavan hyvin informoidun ja perustellun ulkoistamispäätöksen.

Ulkoistamisen mahdollisuuden selvittäminen tarkoittaa ydintoimintojen ja tukitoimintojen määrittämistä, ja ennen kaikkea sitä, millä tavalla sillä tuettaisiin eri toimintojen suorituskykyä. Kuten aiemmin on sanottu, monet organisaatiot ovat huomanneet tukitoimintojen ojentamisen kolmansille osapuolille olevan tehokkain tapa tukea niiden tehokkuutta. Ulkoistamisvaihtoehtojen kartoitus systemaattisesti vaiheittain auttaa organisaatiota linkittämään päätöksen mm. yrityksen strategiaan. Seuraava prosessikuvaus ei ole ainut tunnettu lähestymistapa ulkoistamismahdollisuuksien analysointiin, mutta se todistetusti parantaa onnistumisen todennäköisyyttä ja pienentää riskejä:

1. Käynnistysvaihe
2. Lähtötasoanalyysi
3. Ydintoiminnan määrittäminen
4. Ulkoistamisstrategia
5. Markkinaselvitys
6. Riskianalyysi

7. Alustava toteutus suunnitelma
8. Business case (Click & Duening 2005, 38; kts. Kiiskinen ym. 2002, 102; kts. Lehikoinen ym. 2013, 43-64)

Prosessin vaiheet kannattaa käydä huolellisesti läpi, sillä ne luovat läpinäkyvyyttä koko projektille. Silti monet organisaatiot jättävät väliin tärkeitä vaiheita esiselvitysanalyysistä, joko tietämättömyyttään tai välinpitämättömyyttään. Mikäli näin toimitaan, organisaatio saattaa löytää itsensä johtamasta sekasortoista ulkoistamisprosessia. Prosessin aikana saattaa jäädä huomiotta esimerkiksi mahtavia mahdollisuuksia tai arvioidaan toiminnon arvo täysin väärin verrattuna riskitekijöihin. Kun jokaisen vaiheen ajatellaan olevan yksi etappi projektin tavoitteen saavuttamiselle, ollaan oikealla tiellä. Esiselvitysprosessin vaiheet vastaavat mm. seuraaviin perus- liiketoiminnallisiin kysymyksiin:

- Onko ulkoistaminen tarpeellista?
- Millaisia mahdollisuuksia on olemassa?
- Saammeko aikaan meitä hyödyttävän sopimuksen?
- Miten pärjäämme? (kts. Click & Duening 2005, 38; Corbett 2004, 109-112)

Aiemmin yleinen virhe on ollut yrityksen tukitoimintojen ulkoistaminen kokonaan kustannusten perusteella. Palveluntarjoajan kyvykkyys tuottaa vaaditut asiat, toiminnon suorittaminen sekä operatiiviset asiat otettiin kyllä osaksi huomioon, mutta kustannukset olivat lähes aina tärkein asia päätöksen hetkellä. Nykyään ulkoistaminen ymmärretään enemmän monimuotoisena. Ymmärtämällä organisaation tarpeet, valmiudet ja halukkuus ulkoistaa, itse ulkoistamismallin valinta on huomattavasti selkeämpi. Huolellisen prosessin läpivienti auttaa yrityksiä ymmärtämään, mistä muodostuu ulkoistamisen kustannussäästöt ja operatiiviset parannukset. Se tukee myös parhaiden palveluntarjoajan kandidaattien ja parhaiden ulkoistamismallien löytämistä kandidaateille. Samalla ehkäistään niitä asioita, jotka saattavat osoittautua ongelmiksi heti tai myöhemmin. Prosessin kunniakas hoito antaa mahdollisuuden kehittymiselle ja itsetutkiskelulle, mistä saadaan hyötyä, vaikka työ säilyttäisiinkin organisaation sisällä. (Brown & Wilson 2005, 66-67)

3.2 Ulkoistamishankkeen käynnistäminen

Hankkeen käynnistysvaihe aloittaa päätöksentekoprosessin. Tärkeä osa sitä, on avoin keskustelu ylemmän johdon kanssa tavoitteista ja periaatteista, joiden avulla projekti viedään läpi. Käynnistysvaiheesta edetäkseen, organisaation tulee kehittää alustava suunnitelma ja aloittaa tarpeellisen osaamisen etsiminen. Käynnistysvaiheessa on lisäksi tärkeää myydä alustava idea ylemmälle johdolle, sillä projekti tarvitsee lähes poikkeuksetta päätöksentekovaltaa, eli ”nimetyn sponsorin”. (Kiiskinen ym. 2002, 102)

Projektin resursointia aletaan pohtia heti projektia käynnistettäessä, sillä hankkeen onnistunut läpivienti vaatii toteutus- ja suunnitteluosaamista sekä kokemusta palveluiden hankinnasta. Tärkeää on saada mukaan sellaisia ihmisiä, kenellä on yhteinen näkemys organisaation visiosta. Usein arvioidaan alakanttiin resurssien tarve, mutta totuus on, että useimmiten hankkeen vetäminen vaatii puoli- tai kokopäiväisen projektinvetäjän. Vetäjällä tulee olla selkeä käsitys lähtökohdista ja näkemys organisaation päämääristä. Usein voidaan myös tarvita ulkoista asiantuntemusta ulkoistettavien toimintojen operatiiviselta, henkilöstöhallinnon, talouden ja kontrollereiden puolelta. Projektiryhmän tulisi kuitenkin olla suhteellisen pieni, jotta luottamuksellisuus ja joustavuus säilyisivät. Samalla täytyy kuitenkin olla riittävästi kompetenssia päätöksenteon ja asiantuntemuksen kannalta. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 14-15)

Ulkoistaminen projektina on luonteeltaan sellainen, että se vaatii poikkitieteellisiä taitoja, joita harvoin löytyy yhdeltä ihmiseltä. Tämän vuoksi ulkoistaminen vaatii lähes aina tiimityöskentelyä. Projektiryhmän tulisi olla suhteellisen pieni, jotta luottamuksellisuus ja joustavuus säilyisivät. Samalla täytyy kuitenkin olla riittävästi kompetenssia päätöksenteon ja asiantuntemuksen kannalta. Niin kuin kaikessa liiketoiminnassa, myös ulkoistamisessa tiimin vetäjällä on kriittinen rooli lopputuloksen kannalta. Ulkoistamisprojektin vetäminen on monimutkainen tehtävä, joka vaatii vahvaa johtamiskykyä. (Click & Duening 2005, 36-41)

Ulkoistamishankkeen käynnistysvaiheen tuloksena hankkeelle tulee määrittää tietyt asiat, ennen kuin voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen. Ainakin seuraavat asiat tulee hoitaa tässä vaiheessa (Kiiskinen ym. 2002: 102-103):

1. Ulkoistavan organisaation yläpuolelta täytyy saada henkilö projektitiimiin, eli ”sponsori” hankkeelle.
2. Luonnostellaan ydinajatus tavoitteista ja etenemisestä
3. Laaditaan alustavasti aikataulutettu projektisuunnitelma (saattaa muuttua hankkeen edetessä)

3.3 Lähtötasoanalyysi

Lähtötasoanalyysissä on tarkoituksena kehittää näkemys sisäisistä prosesseista, jotta tilannetta voidaan verrata myöhemmin ulkoistamisvaihtoehtoon. Tavoitteena on luoda ymmärrys siitä, miten työ etenee organisaation sisällä. Tämä voi olla joskus, organisaatiosta riippuen, hankalaa ja se saattaa vaatia monesti ankaraa ajatustyöskentelyä, sisällyttäen monesti ihmisiä myös ulkoistamistiimin ulkopuolelta. Kuitenkin oikein tehtynä, tässä vaiheessa saattaa paljastua ylimääräisiä kustannuksia aiheuttavia pullonkauloja sekä tehostamista vaativia toimintoja. (Click & Duening 2005, 42)

Oman suorituskyvyn ymmärtämiseksi, organisaation täytyy tutkia sisäisten prosessiensa lähtötasoaan kustannusten, henkilöstön ja pääoman kannalta. Jos ulkoistaminen edellyttää esimerkiksi kiinteän omaisuuden tai sopimusten siirtämistä mahdolliselle palveluntarjoajalle, on niiden markkina-arvo määritettävä arviointia varten. Tällaisia voivat olla vaikkapa määräaikaikaiset sopimukset, koneet ja laitteet, järjestelmälisenssit tai muut vastaavat. Organisaation tärkein pääoma on henkilöstö ja heidän kannaltaan arviointia tehdään kahdesta näkökulmasta: pääomana ja kustannuksena. Tämä edellyttää selkeää näkemystä heidän taidoistaan, motivaatiosta, kokemuksesta sekä kyvystä tuottaa toimintoa, jotta voidaan arvioida uudet tarpeet. (Kiiskinen ym. 2002, 105)

Nykyisen kustannustason ymmärtäminen voi vaikuttaa suhteellisen helpolta, koska yritykset tietävät suhteellisen tarkasti, mitkä ovat niiden kokonaismenot ja paljonko eri osastoilla on kuluja. Silti vain harvat yritykset tietävät paljonko kuluu rahaa ja resursseja *tietyn toiminnon suorittamiseen*. Monesti syynä on tietyn aktiviteetin suorittamisen päällekkäisyyksissä eri osastojen ja kansainvälisessä yrityksessä joskus jopa eri maiden välillä. Soppaa ovat sekoittamassa myös yrityksiensä ulkopuoliset tekijät. Jokaisen toiminnon kustannukset muodostuu käytetyistä resursseista, kuten henkilöstöstä, materiaaleista ja tarvikkeista. Yksinkertaisesti usein tiedetään ainoastaan suorat kustannukset, kuten; palkat, materiaalit tai osat niistä, laitteiden huolto ja käyttö kustannukset, mutta vain harvakseltaan tietyn aktiviteetin hoitamisesta aiheutuneet kulut. Prosessin kustannus on kaikkien toiminnon yksiköiden summa. (Corbett 2004, 136-137)

Organisaation tulee määrittellä ulkoistusharkinnan alla oleva toiminto ja käsitellä sen nykytilaa muun muassa seuraavien kysymysten avulla (Jalanka ym. 2003: 16; ks. McIvor 73-74):

1. Miten ja millä resursseilla organisaatio hoitaa kokonaisuuden tällä hetkellä?
2. Miten sen suoritustaso vastaa yrityksen strategiaa ja asiakkaiden odotuksia?
3. Mikä on tämän hetkinen kustannustaso?
4. Mitä henkilö-, laite- ja järjestelmäresursseja sitoutuu toimintoon?

Edellä mainitut kysymykset antavat avaimet ulkoistavan organisaation ja palveluntarjoajien eroavaisuuden tunnistamiseen seuraavissa vaiheissa. Analyysi antaa myös vinkkiä siitä, onko haitallista esimerkiksi kilpailukyvyllä ulkoistaa tiettyjä toimintoja. Joka tapauksessa, mikäli ulkoistava yritys pystyy tuottamaan toiminnon yksinkertaisesti hyvin ja edullisesti, kannattaa se myös jatkossa tuottaa itse. Monesti lähempi analyysi voi kuitenkin paljastaa suuria eroja organisaation tämän hetkessä suorituskyvyssä verrattuna markkinoiden parhaisiin ulkoistuspalveluntarjoajiin. (McIvor 2005, 73-74)

Tosiasioihin ja numeromuotoon muutettu, tai muuten hyvin konkreettinen tieto, saa aikaan todellisen paineen muuttaa toimintatapaa. Siksi nykytilan analysoinnissa on apuvälineinä muun muassa muutosilmapiirin kartoitus, toimintoketjujen kuvaus sekä resurssi- ja kustannusanalyysi. (Kiiskinen 2002, 45-47)

Ulkoistamispäätöksen tulokortti

Tavanomaisten kysymysten selvittämisen lisäksi on kehitetty ”Outsourcing decision-making scorecard”, eli *ulkoistamispäätöksen tulokortti*. Tekemällä (Liite 1) lomakkeen ja ottamalla huomioon siinä mainitut asiat, ulkoistamispäätös tulee todennäköisesti olemaan kontrolloidumpi ja järjestelmällisempi. (Brown & Wilson 2005, 33-34)

Tulokortissa on viisi kysymystä neljässä eri kategoriassa. Ensimmäisen kategorian tarkoitus on selvittää organisaation rakennetta ja määrittää, onko mahdollisuuksia rakentaa ulkoistamissuhde halutulle toiminnolle. Jos ensimmäiseen viiteen kysymykseen vastaus on ei, toimintoa ei pitäisi luultavasti ulkoistaa. Mikäli mahdollisuuksia ulkoistamissuhteen perustamiseen on, seuraavat kolme kategoriasta selvittää onko ulkoistamiselle esimerkiksi esteitä ja muita asioita, jotka täytyy selvittää. (Brown & Wilson 2005, 35-36)

3.4 Ydintoiminnan määrittäminen

Monet konsultit ovat esittäneet esimerkkejä siitä, kuinka organisaation tuottavuus ja markkina-arvo ovat pienentyneet, kun ydinosaamiseen ei ole keskitytty tarpeeksi. *Geofrey Moore* kertoo ydintoiminnan merkityksessä kirjassaan ”*Managing on the Fault Line*”, että mikä tahansa toiminta, joka nostaa osakkeen arvoa on ydintä ja kaikki muu on toissijaista. Toinen hyvä luonnehdinta on, että ydinosaaminen on kykyä, joka tuo yritykselle sen nykyisen kilpailuedun. *C.K. Prahalad ja Gary Hamel* selvittää *ydinosaamista* kolmella eri piirteellä:

- Myötävaikuttaa asiakkaan kokemiin hyötyihin
- Kilpailijoiden on vaikea imitoida
- Sitä voidaan hyödyntää monenlaisilla markkinoilla

Yleisesti hyväksytty näkökulma on myös niin sanottu resurssiteoria, jonka mukaan ydinosaamisessa on neljä osatekijää:

- Resurssi on arvokas
- Resurssi on harvinainen
- Resurssia on vaikeaa tai työlästä imitoida
- Resurssia on vaikeaa korvata (Click & Duening 2005, 48-49.)

Ydintoiminnan kuuluu ensisijaisesti tyydyttää asiakkaan tarpeita ja se on samalla kaiken toiminnan lähtökohta. Ydinprosessit luovat asiakkaalle suoraan lisäarvoa ja se edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei kannata ulkoistaa. Ydinprosessissa on suhteessa enemmän ydintoimintaa, joka taas sitoo itseensä organisaation ydinosaamisen. Tukiprosessit sisältävät aina suhteessa vähemmän ydinosaamista. (Kiiskinen 2002, 28)

Ennen kuin pystytään määrittelemään ydintoiminta ja asiakkaiden arvopohja, täytyy pystyä vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin (Brown & Wilson 2005, 70):

1. Ketkä ovat asiakkaitamme?
2. Mitä he oikeasti tarvitsevat?
3. Mikä on se tuote/palvelu/tietotaito mitä tuomme heille?
4. Ovatko he valmiita maksamaan laadusta?
5. Miten luokittelemme toimintomme?

Toimintojen luokittelun määritelmiä löytyy useita, mutta ne ovat hyvin samankaltaisia ajatukseltaan. Yksi mielenkiintoinen on jo vuonna 1992 *Longin ja Vickers-Kochn* kehittämä malli, joka osoittaa ydin- ja toissijaisen kompetenssin organisaatiossa (Axelsson & Wynstra 2001; 73):

1. *kriittiset toiminnot* ovat niitä, jotka määrittelevät organisaation kilpailukyvyyn pitkässä juoksussa. Näitä toimintoja tulee kehittää ja ne ovat samalla huomisen ydintoimintaa.

2. *Ydintoiminnot* muodostavat organisaation kivijalan eli päätoiminnot ja niiden mahdollisen kilpailuedun. Näiden toimintojen ympärille organisaatio käytännössä muodostaa muut toimintonsa.
3. *Tukitoiminnot* ovat sellaisia, jotka ovat suoraan yhteydessä ydintoimintaan. Nämä toiminnot ovat pakollinen osa organisaatiota, jotta ydintoimintaa voidaan edes harjoittaa.
4. *Erotettavissa olevat toiminnot* ovat osa pääprosesseja osatekijöinä, mutta ovat helpohkosti erotettavissa, kunhan ne eivät ole aktiivinen osa ydintoimintaa.
5. *Toisarvoiset toiminnot* koostuvat niistä toiminnoista, jotka eivät koske päätoimintoja. Esimerkiksi moottoreita valmistavan yrityksen lounaskahvila on täysin toissijainen toiminto, kun ajatellaan pääprosesseja. toisaalta tällainen toiminto voisi olla keskeinen esimerkiksi ostoskeskuksessa.

Edellä mainittu toimintojen ja kompetenssien erittelytapa antaa yritykselle yksityiskohtaisemman käsityksen siitä, mitkä aktiviteetit ovat tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Analysoinnilla saadaan myös vinkkejä kysymyksiin ulkoistamisen järkevyydestä verrattuna sisäisesti järjestettyyn toimintoon. Toiminnot, jotka ovat lähimpänä ”ydintä” kannattaa monesti säilyttää kontrollissa. Kauempana ytimestä olevat toiminnot ovat sopivampia taas ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi. Kuitenkin määrittely ei aina ole niin helppoa kuin voisi kuvitella, koska organisaatioiden rajat ovat häilyviä ja yleinen tilanne saattaa olla paljon monimutkaisempi. (kts. Axelsson & Wynstra 2001, 74; McIvor 2005, 72-73)

3.5 Ulkoistamisstrategia

Ulkoistamisstrategiaa suunnitellessa pohditaan ulkoistamisen syitä ja sille asetettavia yleisiä tavoitteita. Tavoitteena on käytännössä tunnistaa ulkoistettavissa olevat toiminnot. Tässä vaiheessa prosessia tulee olla määritettynä organisaation kriittiset ydintoiminnot muista toiminnoista. Prosessin ulkoistamiselle voidaan määrittellä ainakin kolme ulkoistamisstrategiaa. Lopullinen valinta perustuu ulkoistamisen tavoitteisiin, joita käydään läpi myöhemmin tässä kappaleessa.

Taktinen ulkoistaminen johtuu yleensä tietyistä ongelmista ulkoistavassa yrityksessä. Usein ollaan jo valmiiksi ongelmissa ja ulkoistaminen nähdään suoraan ongelman ratkaisuna. Tyypilliset ongelmat ovat taloudellisten resurssien riittämättömyys investointeihin, puutteellinen johtamistaito, kompetenssin puuttuminen tai esimerkiksi halu vähentää henkilöstön määrää. Useimmiten taktisesti ulkoistavat ovat suuren mittakaavan yrityksiä, jotka tekevät sen organisaatioiden uudelleenjärjestelyjen lomassa. Taktisen ulkoistamisen keskiössä on oikein rakennettu sopimus, joka sitoo palveluntarjoajan sopimukseen. Onnistuneen sopimuksen arvo ulkoistajalle on selvä: parempi palvelu ilman taloudellisia ja johtamiseen uppoavia investointeja. Tiivistettynä monet taktiset ulkoistamissuhteet auttavat organisaatiota:

- Saavuttamaan välittömiä kustannussäästöjä
- Estämään tulevaisuuden tarpeen investoita
- Henkilöstön kasvun hallinnassa. (Brown & Wilson 2005, 21)

Strateginen ulkoistaminen on kehittynyt yrityksiä huomattavasti saavuttavansa laajempia hyötyjä, kuin esimerkiksi pelkästään kustannussäästöjä. On huomattu, että toimintojen kontrollin menettämisen sijaan, onkin saavutettu myös erityyppisiä hyötyjä. Näin ollen pystytään keskittymään enemmän strategisesti tärkeisiin näkökulmiin työssä. Strategisessa ulkoistamisessa arvioidaan mitkä toiminnot tuovat parhaan hyödyn yritykselle ja tätä tietoa käytetään uudelleen organisoimisessa. Tällä tavalla myös päädytään ratkaisuun, joka lähtökohtaisesti enemmän tulevaisuutta ennakoiva kuin taktisen ulkoistamisen kohdalla. Tavoitteena on varmistaa toiminnoille parhaat tekijät, sisäisten resurssien uudelleen organisointi ja ydintoimintoon keskittyminen (Kobayashi-Hillary 2004, 149-150; Brown & Wilson 2005, 21-24)

Uudistava ulkoistaminen on kolmannen sukupolven ulkoistamista. Jos taktisessa ulkoistamisessa prosessi hoidetaan olemassa olevien prosessien kesken, niin strategista ulkoistamista käytetään organisaation muutoksen yhteydessä. Uudistavassa ulkoistamisessa prosessia käytetään koko liiketoiminnan uudelleen määrittelyssä. Jotta yritykset pärjäisivät nykyään taloudellisesti, organisaatioiden tulee muuttaa itseään ja markkinoitaan. Ulkoistaminen on kasvanut yhdeksi voimakkaimmista

keinoista etsiä tämän luokan muutoksia liiketoiminnassaan. On huomattu, että uudistavan ulkoistamisen isoin hyöty on innovaatiokyvyssä, jota ulkopuoliset asiantuntijat tuovat asiakkaidensa liiketoimintaan. Palveluntarjoajia ei enää nähdä pelkästään paremman suorituskyvyn työkaluina vaan voimakkaina muutoksen keinona. (Brown & Wilson 2005, 25)

Selkeästi määritetyt tavoitteet ulkoistamis päätöksen takana perustuvat aina liiketoiminnan tarpeisiin ja organisaation yleiseen strategiaan. Tavoitteet tulisi myös viestiä koko organisaatiolle, jotta muutoksen läpivienti ei hidastuisi, eikä ulkoistamisprojektiä kyseenalaistettaisi helposti. Tavoitteet ovat todella tärkeitä ja myös selkeyttäviä tekijöitä lopullisen toimittajan valinnassa.

Liiketoiminnan tavoitteet ovat perustana ulkoistamisen kohteena olevan toiminnon muutostarpeille. Ulkoistamiselle tulee siis asettaa yksityiskohtaisia ja konkreettisia tavoitteita, kuten esimerkiksi:

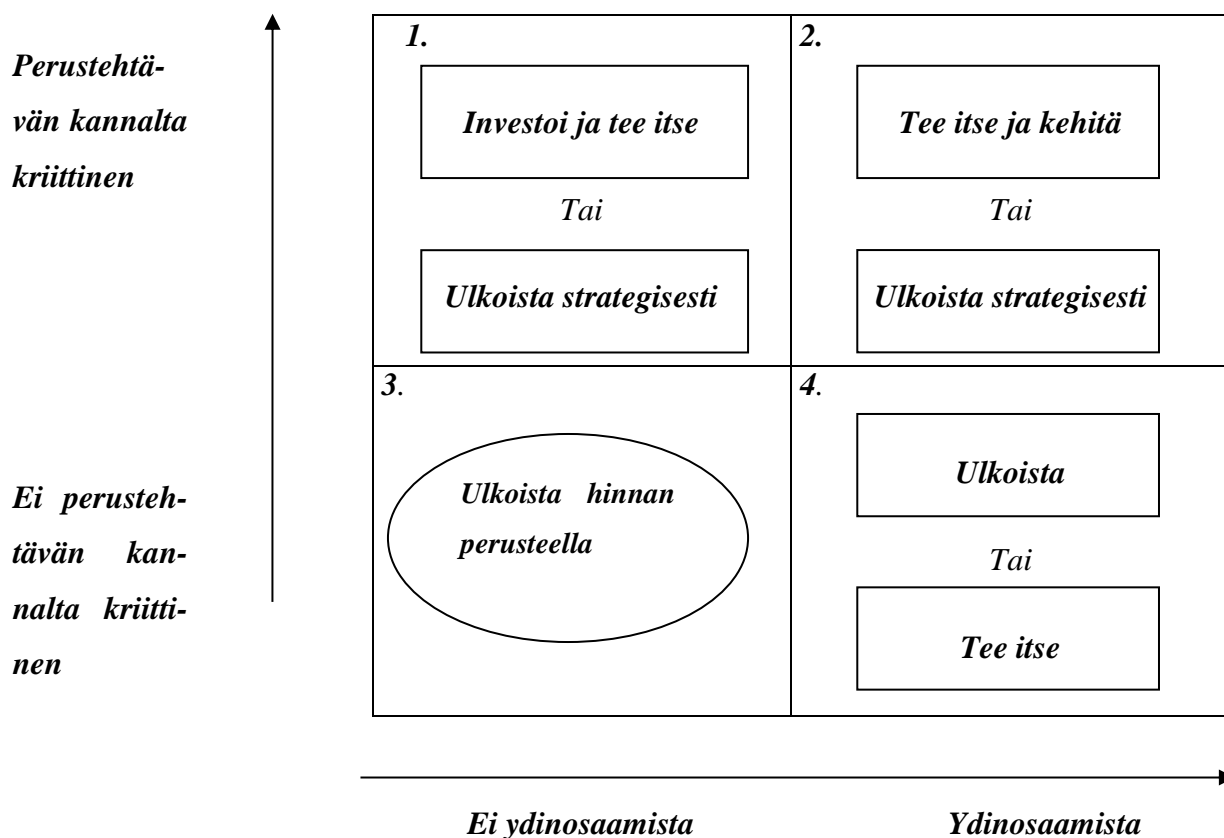
- Alentaa huollon kustannuksia 20% nykyisestä, hyödyntämällä laajempaa palveluverkostoa.
- Muuttaa logistisia kustannuksia siten, että kustannukset riippuvat lähtevän tavaran määrästä ja yleisestä volyymista poistamalla kiinteät kustannukset omista työntekijöistä.

Tyypillisesti ulkoistamiselle asetettavia tavoitteita on useita. Niitä on hyvä tarkastella ainakin seuraavista näkökulmista:

- Strategiset tavoitteet, esimerkiksi ydintoimintoon keskittyminen ja organisaation joustavuuden kehittäminen
- Osaamiseen liittyvät tavoitteet
- Kustannuksiin liittyvät tavoitteet
- Laadulliset tavoitteet
- Henkilöstötavoitteet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 56-57; Brown & Wilson 2005, 37-40; Watson & Gerson 2007, 24-25)

Ulkoistamisvaihtoehdot strategian kannalta

Strategisesti potentiaalista ulkoistamisvaihtoa voidaan tarkastella päätöksentekomatriisiin avulla. Se vaatii, että organisaatio on luokitellut toimintonsa (katso kapale 3.4). Kuvio 1 hahmottelee, minkälaiset olosuhteet ovat parhaat millekin strategiselle ulkoistamisvaihtoehdolle. Ulkoistamisen kohteeksi kaavailtu toiminto on hyvä sijoittaa alla olevaan kuvioon ja tarkistaa mikä olisi hyvä ratkaisu sen kohdalla.



Kuvio 1. Ulkoistamisen strategiamatriisi (McIvor 2005, 207; Kiiskinen 2002, 25)

Laatikko numero 1

Toiminto kuuluu tähän laatikkoon, jos se on organisaation perustehtävän kannalta kriittistä, mutta ei kuulu sen ydinosaimiseen. Silloin on kaksi vaihtoehtoa: tehdä se itse ja mahdollisesti investoida siihen tai ulkoistaa strategisesti.

Koska kannattaa investoida ja tehdä itse?

- Kun on mahdollista toimia yhtä suorituskykyisesti, kuin ulkoinen palveluntarjoaja
- Teknologia on saatavilla helposti ja se ei juurikaan kehity
- Palvelumarkkinat ovat muuttumattomat
- Markkina- tai muut riskit ovat suhteellisen isot

Koska kannattaa ulkoistaa strategisesti?

- Vaikea saavuttaa palveluntarjoajan tehokkuutta
- Teknologia kehittyy nopeasti
- Palvelumarkkinoilla on kova kilpailu ja markkinariski on pieni

Laatikko numero 2

Toiminto on perustehtävän kannalta kriittistä ja se kuuluu yrityksen ydinosaimiseen. Toiminto voidaan tietyn ehdon tehdä itse, mutta se vaatii kehitystyötä. Toinen vaihtoehto on ulkoistaa strategisesti. Kriittistä ydintoimintaa ei aikaisemmin juuri suositeltu ulkoistaa, mutta markkinapotentiaalin takia, organisaatiot tavoittelevat nykyään yliverstaista suorituskykyä etsien sitä myös ulkopuolelta. Joissain tapauksissa esimerkiksi tietyn osatuotannon tai asentamisen ulkoistaminen voivat tuoda uuden elementin kilpailuedun luomiseen.

Koska tehdä itse ja kehittää?

- Toiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai kannata ulkoistaa.
- Organisaatiolta puuttuu henkilöstökapasiteettia toiminnon suorittamisen tai kehittämisen kannalta.

- Teknologiakehitys on suhteellisen vakaata tai organisaatio itse on siinä mukana
- Markkinariski on suhteellisen iso

Koska kannattaa harkita strategista ulkoistamista?

- Toiminto on mahdollista ulkoistaa suoraan
- Teknologia kehittyy jatkuvasti
- Palvelumarkkinoilla on kova kilpailu
- Markkinariski on suhteellisen pieni

Laatikko numero 3

Toiminto kuuluu tähän kategoriaan, kun se ei ole perustehtävän kannalta kriittistä, eikä myöskään sen ydinosaamista. Silloin on suositeltavaa harkita sen ulkoistamista, jotta esimerkiksi organisaatio pysyy mahdollisimman kapeana. Se mahdollistaa organisaation keskittymisen sen mission mukaiseen toimintaan. Monissa tapauksissa voidaan ulkoistaa lähes kokonaan kustannusten perusteella.

Koska kannattaa ulkoistaa?

- Toiminto on vaikeaa suorittaa yhtä tehokkaasti kuin palveluntarjoajalla
- Organisaatio ei halua keskittyä toiminnon suorittamiseen
- Markkinariskistä ei koidu ongelmaa
- Toiminnon ulkoistaminen ei herätä liiaksi sisäistä vastustusta

Laatikko numero 4

Toiminto ei ole organisaation perustehtävän kannalta kriittistä, mutta se kuuluu silti sen ydinosaamiseen. Tämänkin laatikon kohdalla voidaan harkita ulkoistamista tai toiminnon suorittamista sisäisesti. Usein organisaatio on kyvykkäämpi toiminnossa, kuin mahdollinen palveluntarjoaja. Vaikka näin onkin, toiminto ei ole yrityksen kilpailukyvyllä tärkeä, joten organisaation kannattaa usein keskittää osaamisensa kilpailukykyä ja lisäarvoa tuottaville toiminnoille.

Koska kannattaa ulkoistaa?

- Toiminto voidaan ulkoistaa suoraan palveluntarjoajalle
- Teknologia kehittyy jatkuvasti
- Palvelumarkkinoilla on kova kilpailu
- Markkinariski on alhainen ja palveluntarjoajaa on mahdollista kehittää, sen ottaessa vastuun toiminnosta.

Koska kannattaa pitää toiminto itsellä?

- Palveluntarjoajan on vaikea suorittaa toimintoa esim. samalla laatu- ja toimitusvaatimuksilla
- Suurin syy pitää toiminto itsellä on, kun palvelumarkkinoilta ei löydy kyvykkäitä toimittajia ja heitä ei ole juurikaan mahdollista kehittää
- Sisäisen vastustus ulkoistamista kohtaan vaikuttaa joskus niin paljon, että ulkoistaminen joudutaan sulkemaan pois. (McIvor 2005, 206-215; kts. Duening & Click 2005, 53-58; kts. Kiiskinen 2002, 25-26)

3.6 Markkinaselvitys

Markkinaselvitys tarkoittaa analyysia potentiaalisista palveluntarjoajista ja näkemys mahdollisten toimintakumppaneiden kyvystä toimittaa palvelu. On tärkeää asettaa mahdolliselle palveluntarjoajalle kriteerejä ja kysymyksiä, joihin täytyy löytyä valintavaiheessa vastaus. Tiedyt vaatimukset tulee olla selviä ja näkemys palveluntarjoajien kyvykkyydestä voidaan tehdä niiden perusteella.

Ulkoistamisen keskeisiä hyötyjä markkinoilla ja toimitusketjussa on uusien markkinoiden ja erilaisten mahdollisuuksien löytäminen. Samalla pystytään reagoimaan muuttuviin tarpeisiin ja uudenlaisiin vaatimuksiin, sillä vuosittain riippuen toimialasta, toimintatavat saattavat joutua päivitysten alle. On tärkeää löytää toimija, joka on joustava ja valmiina edessä hämmöttävään kysynnän muutokseen. Ulkoistamispalvelun tarjoajat ovat jatkuvasti kehittyneet ja nykyään ne ovat niin kehittyneitä, että ulkoistamispäätös ei johdu pelkästään kustannusten alenemisesta tai pääluvun pienenemisestä. Se on nykyään organisaatioille myös kriittisten toimintojen kohentamista. (kts. Duening & Click 2004: 48)

Ennen tarjouskierroksen käynnistämistä organisaatiolla on oltava näkemys palvelumarkkinoiden kyvyistä ja kypsyydestä. Kun on selvitetty ulkoistuksen kohde ja strategia, on oleellista kartoittaa pystyykö markkinoilta löytää kumppania, joka pystyisi tuottamaan toiminnon kaikkineen ja kustannustehokkaasti. Markkinaselvityksen avulla pyritään selvittämään alustavasti kumppanien tuoma lisäarvo nykyiseen verrattuna sekä selvittämään niiden mahdollisuuksia toimia. Tiedonkeruu tehdään vielä tässä vaiheessa julkisen tiedon sekä mahdollisesti jonkun muun yrityksen kokemusten avulla. (Kiiskinen ym. 2002, 106-107)

Organisaation tulee selvittää potentiaalisista palveluntarjoajista ainakin seuraavat asiat:

1. Palvelun tuottamiskyvykyys
2. Liiketoiminnan vakaus ja jatkuvuus
3. Hinnoitteluperusteet
4. Aikaisemmat kokemukset ja asiakasreferenssit (Kiiskinen ym. 2002, 107)

3.7 Riskianalyysi

Tämän vaiheen tavoitteena on tunnistaa ulkoistamisen keskeisimmät riskit ja analysoida niiden vaikutuksia. Ulkopuoliselle palveluntarjoajalle siirretty vastuu tuo aina erilaisia vaikutuksia ja projektitiimin täytyy olla selvillä niistä.

Kun arvioidaan prosessiensa ulkoistamista, joudutaan jatkuvasti tasapainottelemaan oletettujen hyötyjen ja oletettujen riskien välillä. Tilanteet tai olosuhteet saattavat estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. Riskeihin tulee kuitenkin suhtautua eri tavalla, kun kyseessä on ulkomaille ulkoistaminen tai kotimaahan ulkoistaminen. Riskit voidaan jaotella ainakin kolmeen eri kategoriaan: toiminnallisiin, prosessi ja taloudellisiin riskeihin (Corbett 2004, 98)

Toiminnalliset riskit

Ulkoistettaessa kontrollinen menettäminen päivittäisissä toiminnoissa aiheuttaa yksinkertaisesti sen, että on vähemmän päätäntävaltaa esimerkiksi kehittämisessä. Se voi sisältää käytännössä myös riskin sitoutua liiaksi yhteen teknologiaan tai

palveluntarjoajaan. Joskus ongelmia voi syntyä myös palveluntarjoajan prosessien integraatiossa ostajan organisaatioon, sillä se voi vaatia ostajalta esimerkiksi uudenlaisia resursseja ja kustannuksia. Aina vaarana on myös riittämätön suorituskyky, joka saattaa vaikuttaa suoraan loppuasiakkaaseen. Varsinkin ulkomaille ulkoistamisessa väliin voi tulla tulevaisuudessa lakimuutokset ja määräysten noudattaminen. (Corbett 2004, 98)

Toimintojen ulkoistamisessa voi myös olla vaarana, että menetetään kriittisiä taitoja ja innovaatiokykyä tulevaisuutta ajatellen, varsinkin jos organisaatio aikoo ulkoistaa monia kriittisiä toimintojaan. Vaara on suurempi silloin, kun organisaatio menettää molemmat: kyvyn tuottaa toiminto ja kyvyn olla viisas ostaja. Todellinen riski syntyy oikeastaan jälkimmäisestä: jos organisaatio menettää taidon kehittää ja ostaa palvelu fiksusti ulkopuolelta, ulkoistaminen saatetaan hoitaa jatkossa organisaatiolle haitallisesti. Yksi huolenaihe on myös ”yrityksen muistin menetyt” eli kollektiivisen tietotaidon häviäminen, mikä voi tapahtua, jos palveluntarjoajalla vaihtuu työntekijät usein. (Domberger 1998, 67-68; Brown & Wilson 2005, 54-56; Schniederjans ym. 2005, 29; McIvor 2005, 25)

Sitoutuminen ulkopuoliseen toimittajaan ja sen teknologiaan saattaa myös aiheuttaa erilaisia ongelmia joustavuuden suhteen. Se voi aiheuttaa reagoitokyvyn häviämistä tietyissä tilanteissa, kun markkinoilla tapahtuu nopeita muutoksia. Palvelun ostaja ei pysty vaikuttamaan palveluntarjoajan toimintamalliin, mikä osaltaan voi vaikeuttaa sopeutumista omiin ja asiakkaiden muutostarpeisiin. Ulkoistamis sopimus tuleeikin tehdä tehokkaasti siten, että varmistetaan toimittajan kyvykkyys tarjota palveluja ja tuotteita myös tulevaisuudessa. (Brown & Wilson 2005, 54; kts. Kiiskinen ym. 2002, 96)

Ulkoistaminen vaikuttaa aina myös henkilöstöön; niihin jotka lähtevät palveluntarjoajalle kuin niihin jotka jäävät ulkoistavan yrityksen palvelukseen. Prosessi saattaa joskus aiheuttaa muutosvastarintaa ja tietyn rajan ylittyessä sillä on iso vaikutus työilmapiiriin, joka saattaa vaikuttaa koko ulkoistamisprojektin järkevyyteen. Sen vuoksi prosessiin liittyvät sidosryhmät täytyy ottaa huomioon heti alusta alkaen ja heille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa prosessiin. Työntekijöiden pi-

täminen ajan tasalla on erittäin tärkeää ulkoistamishankkeen onnistumiselle. (Corbett 2004, 98; Schiederjans ym. 2005, 29)

Prosessiin liittyvät riskit

Prosessiriskeiksi voidaan luokitella ne riskit, jotka mahdollisesti estäisivät saavutamasta toimintojen ulkoistamisprosessin oletettuja hyötyjä, kuten kustannussäästöjä ja suorituskyvyn paranemista. Ulkoistamisprosessiin liittyy niin paljon riskejä, että niitä on vaikea luetella kokonaisuudessaan, joten lähes aina ulkoistavalle organisaatiolle tulee yllätyksenä asioita, joita ei osattu ottaa huomioon etukäteen. (Duening & Click 2005, 202-203)

Jo prosessin esiselvitys vaiheessa lähtökohtana oleva ydinosaaminen saatetaan arvioida väärin, eli toiminnan ydin ja sen tukitoiminnot voidaan luokitella väärin. Tukitoiminnot monesti arvioidaan helposti hyväksi ulkoistuksen kohteeksi, mutta aina ne eivät ole sitä, jos palvelumarkkinat eivät löydä keinoa suorittaa sitä tehokkaasti. Monesti myös ulkoistamisen tavoitteet ovat asetettu yksinkertaisesti liian korkealle ja silloin ollaan auttamattomasti vaarassa epäonnistua monella eri tapaa. Kilpailutusvaiheessa mukaan otettavien potentiaalisten kandidaattien valinnassa saattaa myös tulla väriä päätöksiä ja huonoja neuvottelutuloksia, jotka kertaantuvat myöhemmin. Väärinymmärrykset tavoitteista ja mittareista saattavat vaikuttaa huonosti lopputulokseen. (Schniederjans ym.2005, 15)

Projektin suunnitteluvaiheessa riskinä on, että ideaa ei osata myydä ylemmälle johdolle ja heiltä ei saada tarvittavaa tukea projektille. Silloin on vaarana henkilöstön negatiivinen reaktio. Jos tarvittavat kustannus ja suorituskyky informaatio ei ole saatavilla, on vaikeaa arvioida ulkoistettavaa toimintoa palveluntarjoajan vastaavaan. Analyysillä on riskinä jäädä silloin vajaaksi.

Palvelun siirtovaiheessa tavallisia riskejä ovat:

- Tekniset ongelmat
- Ulkoistajan kokemat aloitusvaikeudet
- Ulkoistavan organisaation johto tai henkilöstö ei osallistu tarpeeksi palvelun siirtoon ja näin syntyy ongelmia.

Ulkoistamissuhteen hallintavaiheen riskejä ovat:

- Palveluntarjoaja ei hoida kaikkia velvollisuuksiaan, jotka on sovittu
- Suorituskyvyn mittareita ei ole ymmärretty tai niitä ei ole tarkkailtu ollenkaan
- Palveluntarjoaja laiminlyö ulkoistamissopimusta (Schneiderjans ym. 2005, 16)

Taloudelliset riskit

Ennakoitua korkeammat kustannukset on yleisin riski ulkoistamisen saralla. Kustannustekijöitä on prosessissa niin monta, että kaikkia kustannuksia on hyvin vaikea ennakoida. Ulkoistamisen suorat kustannukset ovat kuitenkin suhteellisen hyvin tiedossa ja yleensä palveluntarjoajat osaavat niistä myös kertoa. Riski syntyy yleensä niin sanotuista piilokustannuksista. (Kiiskinen ym. 2002, 96)

Nykyisten kustannusten arviointiin liittyy usein haastavia asioita. Jos toimintoa koskeva mittaristo ei ole riittävän tarkka, on nykyisten kustannusten jakaminen eri tehtävien kesken haastavaa. Myöskään kaikkia tiimin tekemiä tehtäviä ei välttämättä tunnisteta, joten voidaan helposti päätyä yliarvioituun laskelmaan toiminnon kustannuksista. Nämä edellä mainitut asiat vie suoraan pohjan ulkoistuksen perustana olevilta kannattavuusarvioilta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 54)

Usein aliarvioidaan ulkoistamistiimin sekä muiden osallisten resurssien tarve sekä aika, joka vaaditaan projektin läpiviemiseen. Usein ei tajuta myöskään, että aikaa täytyy investoida myös ulkoistamissuhteen hallinnalle. (McIvor 2005, 23-24)

Transaktio ja koordinaatiokustannukset voivat ajan mittaan koitua esimerkiksi tuotantokustannuksia suuremmiksi. Useissa tapauksissa nimenomaan liiketoimintasuhteen ylläpitämisestä koituvat kustannukset ovat vääjäämättä alimitoitettut suunnitelmissa. (Pajarinen 2001, 18)

3.8 Alustava toteutussuunnitelma

Alustava toteutussuunnitelmassa täsmennetään ulkoistamishankkeen rajaukset, tarvittavat resurssit sekä tehtävien vaiheistus kilpailutuksesta varsinaiseen ulkois-

tamisprojektin siirtoon asti. Vaiheen lopputuloksena syntyy aikataulutettu ja vaiheistettu suunnitelma. (Kiiskinen ym. 2002, 113-114)

Prosessin toimintamalli palveluntarjoajan kanssa tulee määrittää viimeistään tässä vaiheessa, noudattaen aikaisemmin kuvattuja periaatteita ja tavoitteita. Toimintamalli määrittää, miten ulkoistettu palvelu kytkeytyy organisaation prosessikokonaisuuteen ja mitkä ovat palveluntarjoajan velvollisuudet prosessissa. Malli huomioi esimerkiksi ylitason prosessit, sijainnin, infrastruktuurin, materiaali- ja tietovirrat, mitkä organisaatio tarvitsee toimiakseen. (Lehikoinen & Töyrylä, 47, 58-59)

Monesti ulkoistamisen kohde on kirkkaana mielessä ulkoistamistiimillä, mutta aina näin ei ole. Tässä vaiheessa rajataan ulkoistamisharkinnan alla olevat kohteet ja mitä prosesseja tai asioita rajaus koskee: esimerkiksi toimipisteet, henkilöt, alihankkijat, koneet, järjestelmät ja lisenssit. Kun karkean tason rajaus on tehty, täytyy selvittää mitä tehtäviä ja keitä ulkoistus koskee. Osana rajausta täytyy myös analysoida, mitä työtehtäviä toiminnon vastuulla on ja mitkä niistä voidaan ulkoistaa. Lisäksi täytyy selvittää kuka niitä suorittaa ja kuinka paljon työaikaa tietty tehtävä vie. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50-51)

Suunnitelmassa tarkastellaan myös sisäisesti ulkoistettavan prosessikokonaisuuden kehittämistarpeet, ennen ulkoistamisen toteuttamista. Kehitetty ja tehokas prosessi asettaa palvelunostajan eli ulkoistajan parempaan asemaan neuvotteluisissa, koska optimoitu prosessi on riskittävämpi ulkoistaa. Toiseksi prosessin kehittäminen auttaa laadun varmistamisessa uudessa toimintamallissa. (Kiiskinen ym. 2002, 113)

3.9 Business case

Business casella tarkoitetaan *kokonaisvaltaista ulkoistamishankkeen analyysii*. Sen tulisi sisältää kaikki esiselvitysvaiheessa kerätty tieto yhteen. Se on monesti tarkasti rakennettu dokumentti, mutta se voi myös olla lyhyt suullinen argumentti tai esitys palaverissa.

Business case kuvaa ulkoistamisprojektin tuomat liiketoiminnalliset hyödyt, sekä rahalliset että laadulliset. Lisäksi siinä tulee esittää hankkeen arvioidut kustannukset ja riskit. Esiselvitys vaiheessa ei voida laatia täydellistä business casea, koska vasta kilpailutusvaiheen jälkeen selviää esimerkiksi lopulliset kustannukset. Alustavan selvityksen perusteella voidaan kuitenkin perustella hankkeen järjestyminen ja tehdä lopullinen päätös, edetäänkö kilpailutusvaiheeseen vai jääkö projekti kesken. Toimintoa tulisi myös aina arvioida sen perusteella, onko mahdollista kehittyä sisäisesti ja saavuttaa tavoitteet ilman ulkoistamista. (Duening & Click 2005, 62; Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 59)

Ulkoistamispäätöksen perustana on taloudellinen analyysi uuden toimintamallin kustannuksista ja säästöistä. Se perustuu myös nykyisiin kustannuksiin, jotka on määritelty lähtötasoanalyysissä (katso kappale 3.2). Lisäksi on tärkeää arvioida tarvittavien investointien suuruus sekä niiden takaisinmaksuaika. Ongelmaksi voi muodostua riittävän tarkka arvio palveluntarjoajan velottamien kustannusten suuruus tässä vaiheessa. Pohjana voidaan käyttää nykyisiä vertailukelpoisia palvelusopimuksia, julkisia hintatietoja, muiden osastojen tai konsulttien kautta saatavia hintatietoja sekä myös palveluntarjoajilta saatavia hintatiedusteluja, jotka ei vielä sido mihinkään. (Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 60)

Kustannusvertailussa huomioidaan muutokset palvelun operatiivisessa ja pääomakustannuksissa.

- palvelutoimittajan veloittamat operatiiviset kustannukset, sekä sellaiset investointikustannukset, jotka veloitetaan osana palvelumaksua. Palveluntarjoajan kate tulee ottaa huomioon.
- Ulkoistajalta poistuvat operatiiviset kustannukset
- Ulkoistavalle yritykselle syntyvät uudet operatiiviset kustannukset, kuten johtamisesta sekä uusien tehtäväkuvien synnystä aiheutuvat kustannukset. (Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 60-63)

Taloudellisten vaikutusten lisäksi, on tärkeää perustella ulkoistamisprojektin mui-
takin seikkoja. Moni projekti on kaatunut siihen, kun projektin sponsori näkee
vain kustannuksia, eikä muita potentiaalisia hyötyjä. Silloin on suurempi todennä-

köisyys projektin kaatumiseen alkuvaiheessa. Tulevaisuutta ajattelevan projektiväijän täytyy tajuta se, että epäonnistumisten välttämiseksi tulee keskittyä pääasiassa niihin asioihin, jotka saivat projektin sponsorin selvittämään ulkoistamisen mahdollisuutta alun perin. Seuraavat asiat ovat tärkeitä mieltä ja mainita business casessa:

- Mitä ongelmia projekti ratkaisee?
- Mitä strategisia vaikutuksia ulkoistuksella on?
- Mitä riskejä ulkoistamiseen liittyy?
- Mitkä ovat toiminnon keskeiset vaatimukset ja kuinka se tulee vaikuttamaan loppuasiakkaaseen?
- Mitä vaikutuksia on yrityksen henkilöstöön?
- Miten ulkoistus vaikuttaa laatuun? (ProjectManagementHut 2009)

Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy yrityksen päättävälle johdolle esitys, jossa on kerrottu ulkoistamisen kohde, määritetty toimintamalli, arvioitu hyödyt ja riskit sekä täsmennetty tavoitteet. Kun business case on laadittu ja tulokset esitelty, on aika päättää esiselvitysvaihe ja tehdä ratkaisu kilpailutusvaiheen käynnistämisestä tai projektista luopumisesta. Joka tapauksessa, vaikka ulkoistamisen polulle ei lähdetäisi, on saatu aikaan kattava analyysi siitä missä ollaan ja mihin halutaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 64; Jalanka ym. 2003, 18)

4 KILPAILUTTAMINEN JA TOIMITTAJAN VALITSEMISEN

Tässä kappaleessa kuvataan toimittajan kilpailutus- ja valintaprosessi käytännössä. On tärkeää käyttää systemaattista lähestymistapaa oikeanlaisen palveluntarjoajan tunnistamiseen ja valitsemiseen. Kaikkien prosessin vaiheiden aikana ulkoistaja arvioi asiakkaana palveluntarjoajan kykyjä ja soveltuvuutta.

4.1 Kilpailutus- ja valintaprosessi

Toimittajan valinnasta on tullut yhä tärkeämpi vaihe ulkoistamisprosessissa, sillä organisaatiot ulkoistavat yhä enemmän toimintojaan ja kehittävät yhä läheisempää yhteistyötä ja pidempiä ulkoistamisliikesuhteita. (McIvor 2005, 246)

Organisaatiolle sopivan toimittajan valitseminen on kokonaan oma prosessinsa. Vaikka toimittajan valintaprosessit ovat hyvin samankaltaisia eri toimialoilla, on niiden toteuttamisjärjestyksessä kuitenkin eroja eri lähteiden mukaan. Julkinen ja yksityinen sektori voi poiketa toisistaan eri vaiheiden painotuksissa esimerkiksi tarjouspyynnön kohdalla. Tietyt asiat kuitenkin tulee olla mukana systemaattisessa ulkoistamistoimittajan valintaprosessissa ja ne voidaan purkaa ainakin kuuteen eri vaiheeseen:

1. Kilpailutuksen valmistelu
2. Vaatimusten määrittäminen palveluntarjoajalle
3. Tiedonpyyntö toimittajakandidaateilta (RFI-kysely)
4. Tarjouspyyntö (RFP-kysely)
5. Tarjousten analysointi ja neuvottelukumppanien valinta
6. Toimittajan valitseminen (Duening & Click 2005, 99; Butler 2000, 108)
Brown & Wilson 2005, 111)

Kilpailutusprosessin tavoitteena on löytää tarpeita vastaava ulkoistuspalvelu. Kun prosessi käydään läpi oikein, niin sopimuksen sisältö vastaa molempien osapuolien tavoitteita. Kolme tasapainossa olevaa asiaa takaa tarpeita vastaavan palvelusisällön: sisältö, laatu sekä kustannukset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65-66)

Prosessi alkaa internetin ja muiden lähteiden tutkimisella potentiaalisten palveluntarjoajien tunnistamiseksi. Prosessin aikana perehdytään heihin tarkemmin ja arvioidaan heitä useassa vaiheessa, tavoitteena tehdä valinta muutaman hyvän tarjouksen joukosta. Kilpailutusprosessi perustuu ostajan ja palveluntarjoajan yhteistoimintaan ja se täytyy hoitaa systemaattisesti. Isot yritykset ovat alun perin olleet suunnannäyttäjiä liiketoiminnan osien ulkoistuksessa ja heillä on jo kauan ollut kehittyneitä tapoja oikean palvelukokonaisuuden löytämiseksi. Perustehtävät prosessissa ovat suhteellisen hyvin tiedossa ja myös palveluntarjoajilla on nykyään selkeitä odotuksia, että kuinka heitä lähestytään ja miten heitä pyydetään antamaan esimerkiksi tarjouksia. (Duening & Click 2005, 98)

Tarjouskierroksen toteutus ja toimittajan valinta saatetaan monesti kokea raskaimpana vaiheena ulkoistusprojektissa. Tavoitteiden selkeys ja realistinen aikataulu on edellytyksenä sujuvalle etenemiselle ja lopputulokselle. (Kiiskinen 2002, 138)

4.2 Kilpailutuksen valmistelu

Palvelun hankkija takaa itsellensä hyvän aseman projektissa, kun tässä vaiheessa ulkoistamishanketta, organisaatiolla on jo valmiiksi muodostettuna selkeä näkemys seuraavista kolmesta asiasta:

1. Mitä ulkoistetaan
2. Miksi ulkoistetaan
3. Miten ulkoistaminen toteutetaan. (Kiiskinen ym. 2002, 138-139, Butler 2007, 107)

Itse valmistelu voi alkaa, kun ulkoistuskohde on selkeästi rajattu esiselvitysvaiheessa ja projektin järjestyminen on arvioitu (katso kappale 3.). Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa tarjonta ja kehittää nimenomaan yksilöityjä tarpeita vastaava ulkoistuspalvelu. Tarpeet käyvät esille yrityksen asettamista strategisista tavoitteista ulkoistamiselle. Ulkoistamisen toimintamalli tulee myös olla määritettynä ennen kilpailutuksen aloittamista, sillä muuten palveluntarjoaja saa vapaat kädet.

Tällöin palvelun ostaja saattaa joutua alakynteeseen, eikä ulkoistamisen tavoitteet välttämättä toteudu. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74)

Valmisteluvaiheen olennaisimpia tehtäviä on tehdä ”pitkä lista” potentiaalisista palveluntarjoajista. Ehdokkaiden määrä vaihtelee projektin koosta ja tarjonnasta riippuen, mutta vähintään täytyisi löytää 3-6 kandidaattia, mutta joidenkin lähteiden mukaan jopa 15-20 kandidaattia olisi hyvä löytää mahdollisuuksista ja toimialasta riippuen. Useita kandidaatteja etsimällä ymmärretään paremmin markkinoita ja todennäköisyys sopivimpien palveluntarjoajien löytämiselle paranee. On useita paikkoja, mistä kannattaa etsiä, tärkeimpänä tietysti nykyajalle ominaisesti internet, jossa hakukonehaut ovat nykyään erinomainen työkalu etsimiseen. Toinen hyvä lähestymistapa on tutkia yrityksen nykyisten alihankkijoiden kyvykkyyttä ja selvittää, olisiko heistä jokin valmis tekemään tarjouksen. Joskus tällainen ratkaisu saattaa olla hyvinkin tehokas aikaisemman kokemuksen ja yhteistyön ansiosta. Kuitenkin täytyy muistaa, että tällainen ajattelu saattaa johtaa kyseisen projektin kohdalla ”sokeaan” valintaan ja se myös kasvattaa osaltaan riskiä, sillä jos palveluntarjoaja kohtaa ongelmia, useampi prosessi kärsii siitä. Projektitiimin on myös hyvä käyttää kokemustaan ja suhteitaan. Usein hyvä palveluntarjoaja voi löytyä jonkun suosituksesta tai käytännön kokemuksen perusteella. (Duening & Click 2005, 104)

Ulkoistavan yrityksen kannattaa miettiä hinnoittelumalliaan jo valmisteluvaiheessa. Vaihtoehtoisesti palveluntarjoajalle voidaan antaa vapaus ehdottaa sopivaksi katsomaansa mallia. Kuitenkin hinnoittelumallin ehdottamisella voidaan ohjata palveluntarjoajaa myöhemmissä vaiheissa ulkoistavan organisaation haluamaan suuntaan ja lähemmäs omien liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Kustannusriskeihin sekä palveluntarjoajan katetasoon voidaan myös näin vaikuttaa. Hinnoittelumallin valinta tässä vaiheessa varmistaa myös sen, että kilpailutuksessa saadaan hinnoittelultaan vertailukelpoisia tarjouksia. Kuitenkin kannattaa antaa palveluntarjoajalle mahdollisuus esittää palveluun sopivaa hinnoittelumallia, sillä joskus saatetaan menettää palveluntarjoajan kokemus luoda molempia hyödyttävä hinnoittelumalli. Kannattaa siis antaa vapaat kädet palveluntarjoajalle ilmoittaa hintansa myös vaihtoehtoisella tavalla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75-79)

Lehikoinen & Töyrylä jakaa kirjassaan hinnoittelumallit neljään:

1. Resurssipohjaisessa mallissa käytetään esimerkiksi tuntiperusteista hinnoittelua per projekti, palvelua tuottavien henkilöiden lukumäärään perustuva hinnoittelu tai toteutuneisiin kustannuksiin perustuva hinnoittelu, jossa on eritelty tarkasti muun muassa materiaalikustannukset
2. Suoritepohjaisessa mallissa perittävä hinta koostuu tiettyjen suoritteiden määrästä, jolloin resurssihinnat on sisällytetty suoritteen yksikköhintaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hoidetut projektit, ratkaistut ongelmat, vastatut puhelut tai vaikkapa toimiston siivouskerrat. Haittana voi olla se, että ulkoistaja ei tiedä mikä prosessin kohta sitoo eniten resursseja.
3. Arvopohjaisessa mallissa hinta sitoutuu palvelun tuomiin hyötyihin. Jos tällaista mallia käytetään, on se yleensä vain yksi hinnoittelumalli muiden seassa. Puhtaita arvopohjaisia malleja käytetään todella harvoin. Etuna kuitenkin on joissain tapauksissa se, että hinta ohjaa palvelun tarjoajaa toimimaan ulkoistavan yrityksen tavoitteiden mukaisesti.
4. Joskus voidaan hinnoittelumallina käyttää edellä mainittujen mallien yhdistelmää tilanteen ja tarpeiden mukaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75-80)

4.3 Vaatimusten määrittäminen palveluntarjoajalle

Prosessin alkuvaiheessa tulee määrittellä suhteellisen tarkasti, mitä vaaditaan tulevalta palveluntarjoajalta. Ulkoistettavaa toimintoa täytyy analysoida, jotta voidaan määrittää minkälaista kompetenssia ja resursseja vaaditaan sen suorittamiseen. Näitä vaatimuksia käytetään muun muassa tarjouspyyntöä laadittaessa ja toimittajaa arvioidessa myöhemmin. (McIvor 2005, 247)

Jotta kilpailutus sujuisi tavoitteiden mukaisesti, ulkoistajan täytyy määrittellä palveluntarjoajan minimivaatimukset. Nämä voivat olla standardi vaatimuksia esimerkiksi kokemus alalta, hinta ja sijainti, mutta ne voivat olla myös strategisia, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuuri, kommunikaatiotapa tai maine. Useimpien ulkoistajille on havaittu tärkeimmiksi seuraavat vaatimukset:

- Hintataso
- Laatutaso
- Suorituskyvyn osoittava kokemus
- Takuu ja reklamaatio politiikka
- Toimitilat ja kapasiteetti
- Palveluntarjoajan strateginen sijainti
- Tekninen valmius
- Halu työskennellä ulkoistajan kanssa
- Reagointikyky muuttuviin vaatimuksiin
- Hyvät kokemukset palveluntarjoajan nykyisiltä asiakkailta
- Henkilöstön riittävyys (Click & Duening 2005, 102; Schiederjans ym. 2005, 133; Axelsson & Wynstra 2001, 173; McIvor 2005, 248)

Mitä tahansa projektitiimi määrittääkään, kriittisimmät tekijät ulkoistajan kannalta pitäisi päättää toimittajavalinnan alkuvaiheessa. Vähintään minimiedellytyksenä täytyy selkiyttää suorituskykyvaatimukset sekä strateginen soveltuvuus palveluntarjoajan organisaatioon. Monet yritykset erottelevat vaatimukset niin sanottuihin ”pehmeisiin” ja ”koviin” asioihin. Pehmeät asiat ovat esimerkiksi kulttuuri- ja organisaatio arvoja, missio ja visio lausuntoja sekä organisaation historiaa. Kovat asiat ovat enemmän kvantitatiivisia, jotka liittyvät usein suorituskykyyn ja tuottavuuteen. (Click & Duening 2005, 104)

4.4 Tiedonpyyntö toimittajakandidaateilta

Tiedonpyyntö (englanniksi request for information, RFI) aloittaa varsinaisen kommunikoinnin potentiaalisten kandidaattien kanssa. Tässä vaiheessa nimensä mukaisesti kerätään informaatiota eri toimittajien kyvykkyydestä ja halukkuudesta osallistua ulkoistamisprojektiin. Jokaiseen ”pitkälle listalle” päätyneeseen palveluntarjoajaan pitäisi ottaa yhteyttä ja kertoa ulkoistettavan toiminnon peruskuvauksella sekä tärkeimmät vaatimukset. RFI -vastauksille tulee antaa aikaraja, jotta projekti pysyisi aikataulussaan. RFI -vaiheen kaksi tärkeintä tavoitetta on:

1. Ensinnäkin täytyy varmistaa, että toimittaja haluaa osallistua prosessin tarjouskilpailuun. Aina näin ei ole, sillä toimittajalla voi olla puutteelliset re-

surssit, projekti on liian työläs tai riittämätön isolle operoijalle, tai se ei ole toimijan strategian mukainen.

2. Toinen syy on saada selvyyttä toimijan kyvykkyydestä ja resursseista, voidaan toimija sisällyttää ”lyhyeen listaan” eli muutaman parhaimman kandidaatin joukkoon ja keneltä myös halutaan saada tarjouspyyntö. (Rushton, Baker & Croucher 2014, 594-595)

RFI -kysely on yleensä Word-muotoinen dokumentti, joka voidaan kätevästi lähettää esimerkiksi sähköpostilla toimittajakandidaateille. Toinen tapa on lähestyä puhelinsoitolla esimerkiksi toimittajan osto-osastoa, mutta yleensä keskustelu on hyvin suurpiirteistä ja asiakirja joudutaan käymään läpi joka tapauksessa. RFI:n tulee sisältää ainakin seuraavia asioita:

- Yleiskuva yrityksestä ja tuotteista
- Yhteenvedo ulkoistuksen kohteesta ja tavoitteista
- Kilpailutusprojektin aikataulu
- Toimittajan keskeiset velvollisuudet
- Prosessin etenemiselle välttämättömät kysymykset
- Tarkkaa dataa toiminnosta, jotta palveluntarjoaja saa näkemyksen prosessin kokoluokasta.
- Ulkoistuksen kohteen rajaukset (vrt. Lehikoinen & Töyrylä 2013, 90-91; Rushton, Baker & Croucher 2014, 594-595; Brown & Wilson 2005, 115)

RFI -vastaukset ja muut tekijät tulee arvioida organisaation valintakriteerien mukaisesti. Vaiheen tuloksena saadaan luotua ”lyhyt lista” potentiaalisista kandidaateista, mikä tarkoittaa kahden tai kolmen parhaan palveluntarjoajan jatkoon pääsemistä pitkältä listalta. Tämän jälkeen ulkoistustiimi varaa aikaa tarkemman selvityksen tekemiselle. Selvitys voidaan hoitaa monella eri tavalla, esimerkiksi sähköpostilla, puhelimitse, fyysisillä neuvotteluilla tai vaikkapa yhä yleisemmällä konferenssi videopuhelulla. Ainakin seuraavat kysymykset täytyy käydä läpi ulkoistamistiimin kesken potentiaalisen kandidaatin tiedonpyyntö vastauksesta:

1. Kirjallinen vastaus RFI -kyselyyn:
 - a. Asiasisältö, sekä vastauksesta huokuva ensituntuma.

- b. Liitteenä olevien dokumenttien sisältö.
 - c. Olennaisten kysymysten vastaukset ja täsmennykset.
2. Mitkä ovat palveluntarjoajan ydintoiminnot?
 3. Kuinka monta asiakasta palveluntarjoajalla on?
 4. Onko palveluntarjoajalla käyttämätöntä kapasiteettia vai täytyykö sen kasvattaa sitä palvelukseensa uusia asiakkaita?
 5. Mihin palveluntarjoaja investoi resurssejaan?
 6. Miten palveluntarjoajan nykyiset asiakkaat arvioivat palveluntarjoajan?
 7. Sopiiko palvelun ostaja palveluntarjoajan strategiaan ja kulttuuriin? (kts. Duening & Click 2005, 106-107; Rushton, Baker & Croucher 2014, 595; Brown & Wilson 2005, 115-116)

Täytyy pitää mielessä, että ulkoistamishankkeeseen on lähdetty liiketoiminnan tarpeiden ja ongelmien vuoksi. Kannattaa keskittyä nimenomaan organisaation tarpeisiin, eikä palveluntarjoajan myyntitiimin portfolioon. Ei kannata adoptoida mitään ylimääräistä eikä vähempää, kuin mitä toiminnon suorittaminen ja ongelmien ratkaiseminen vaatii. (Brown & Wilson 2005, 116)

RFI -vaiheen päätöskokouksessa ulkoistustiimi yhdessä vastuuhenkilön kanssa lopulta päättää, mitkä palveluntarjoajat jatkavat seuraavaan vaiheeseen. Nämä kandidaatit ovat siis lopullisella lyhyellä listalla. Tämän jälkeen tulee ilmoittaa päätöksestä niille RFI -vastaajille, joihin valinta ei tule kohdistumaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 262)

4.5 Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö (englanniksi request for proposal, RFP) eli RFP-vaihe on kilpailutusprosessin seuraava vaihe shortlistattujen eli jatkoon päässeiden toimittajien kanssa. Iso osa toimittajan valinta prosessista pyörii yksityiskohtaisen datan ja informaation ympärillä, jotka ulkoistajalla on velvollisuus kommunikoida palveluntarjoaja kandidaateille. Annetun tiedon perusteella saadut vastaukset karsivat toimittajat lopulta yhteen tai kahteen, jotka jatkavat lopullisiin neuvotteluihin. Tämä vaihe perustuu erittäin tärkeään dokumenttiin, eli tarjouspyyntöön. (Rushton ym. 2014, 595)

RFP -vaiheen tavoitteena on kuvata selkeästi ulkoistavan organisaation palvelu- ja laatuvaatimukset. RFP -dokumentti on jatkoa RFI:lle, mutta samoja asioita ei toisteta vaan niihin syvennytään ja kerrotaan monipuolisemmin. Seuraavat asiat ovat RFP:n keskeistä sisältöä:

- Ulkoistavan yrityksen tavoitteet tulee olla tarkennettuina. Liiketoiminnalliset ja operatiiviset vaatimukset tulee olla selkeästi kuvattuna, käyttämällä täsmällisiä kuvauksia ja dataa.
- Ulkoistamiskohteen tarkka rajausta ja kuvaus
- Tarkat laatuvaatimukset
- Sopimusrakenne
- Tarjousvaiheen käytännöt tarkasti – kysymykset ja vastaukset (Rushton ym. 2014,595-596; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 94-95; Duening & Click 2005, 108)

Ennen tarjouspyyntöön vastaamista, voidaan suorittaa myös Due diligence -vaihe, jossa palveluntarjoajalle annetaan mahdollisuus arvioida ulkoistamisen kohdetta sekä sen arvoa ennen tarjouksen jättämistä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 97)

Due diligence joko tukee tai kumoaa palveluntarjoajan tekemiä lupaksia prosesseista, kustannuksista, kokemuksesta ja suorituskyvystä. Se auttaa yrityksiä selvittämään, mitä palveluntarjoaja pystyy tehdä tällä hetkellä, ja mitä se voisi saavuttaa jos sille annettaisiin ulkoistettava toiminto hallintaan. (Robinson & Kalakota, 2006)

Due diligence vaihe tarvitaan erityisesti silloin, kun palveluntarjoajalle tarjotaan liiketoimintaprosessin osaa. Tällöin sillä on keskeinen osa arvon määrittelyssä ja vastuiden määrittelyssä. Vaiheessa voidaan arvioida palveluntarjoajan kyvykkyyttä esimerkiksi pilottiprojektien avulla, eli käytännöllisesti testata toimintoa, mikäli kyseessä on jokin palvelu tai tuote. Ulkoistavan yrityksen kannattaa järjestää DD -vaihe niin, että kaikilla palveluntarjoajaehdoilla on samankaltainen mahdollisuus tutustua ulkoistamisen kohteeseen. Due diligence -vaihe on näin erinomainen alustus tarjouspyynnölle, jolloin palveluntarjoaja on täysin selvillä ulkoistamisen

sisällöstä. Ostaja saa myös arvokasta tietoa palveluntarjoajasta. (Robinson & Kalakota 2006; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 97-98)

4.6 Tarjousten analysointi ja toimittajien arviointi

Kun tarjoukset on vastaanotettu, ulkoistavan yrityksen tulee analysoida ja arvioida palveluntarjoajakandidaattien ratkaisuja sekä niiden strategisia hyötyjä. Muita tärkeitä huomioita tarjousten analysoinnissa on:

- Onko palveluntarjoajilla hyvä ratkaisu? Pystyvätkö ne tuottamaan toimintoa paremmin kuin ulkoistava yritys?
- Ovatko palveluntarjoajat tarjonneet ratkaisua nimenomaan ulkoistajan tavoitteet täyttäen?
- Ovatko palveluntarjoajat vastanneet kaikkiin tarjouspyynnön kohtiin? Kuinka tarkasti ne ovat vastanneet niihin? Kuinka hyvin on otettu huomioon ulkoistajan ainutlaatuinen prosessi ja tarjotaanko räätälöity ratkaisu?
- Minkälaisia kustannuksia on mukana ja onko hinnoittelu kohtuullinen? (Butler 2000, 113; Rushton, Baker, Croucher 2014, 601)

Shortlistattuja palveluntarjoajia kannattaa arvioida seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Tarkista kertaalleen ulkoistamisen tavoitteet
2. Luo palveluntarjoajille arviointikriteerit (katso kappale 4.3)
3. Luo arviointi pisteytystaulukko
4. Arvioi palveluntarjoajan ratkaisua
5. Tarkista kustannusten sopivuus tarjouksesta (Schniederjans ym. 2005, 132-133; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 96)

Ulkoistamistiimin on tärkeää käyttää jäsenneltyä arviointimenetelmää tarjousten arvioinnissa. Arviointikriteerit muuttamalla pisteytystaulukoksi, saadaan jäsennelty menetelmä päätekijöiden selvittämiseksi yhteisen käsityksen perusteella. Sillä saadaan esiin myös valintaprosessissa läsnä olevia riskejä ja tarkempi toimittajavalinta. Arviointitaulukon tulisi sisältää tarjouspyynnössä tai neuvotteluissa käytyjä asioita. (Rushton ym. 2014, 602; Schniederjans ym. 2005, 133)

Taulukko 1 on koottu kolmesta eri teorialähteestä. Siinä on esitelty arviointikriteerien esimerkkejä.

Kategoria	Palveluntarjoajan arviointikriteerit
Taloudelliset asiat	<ul style="list-style-type: none"> - Hinnoittelu ja niiden erittely laskussa oikein - Laskun läpinäkyvyys, mahdollistaen ulkoistajan tunnistavan ongelmiaan - Taloudellinen tasapaino - Rehellisyys raportoinnissa - Antaa vastinetta rahalle
Liikekumppanuus asiat	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnioitus ja luottamus - Halukkuus työskennellä ulkoistajan kanssa - Joustavuus - Reagointi muuttuviin tarpeisiin - Jatkuva valvominen ja arviointi - Jatkuva kehittäminen - Suositukset muilta asiakkailta
Operatiiviset asiat	<ul style="list-style-type: none"> - Toimitukset aikamääreisiin mennessä - Rehellistä ja jatkuvaa kommunikointia - Tilausten käsittelyn määrä per tietty aika - Laatu on vaaditulla tasolla ellei jopa paremmalla - Tarvittava teknologia saatavilla - Tarvittava henkilöstö ja toimitilat
Strategiset asiat	<ul style="list-style-type: none"> - Ulkoistettava toiminto sopii strategisesti toimittajan liiketoimintaan - Halu jakaa riskejä ulkoistajan kanssa - Johdon asenne ja tulevaisuuden suunnitelmat - Ehdotettu toimintamalli yritysten välillä

Taulukko 1. Esimerkkejä palveluntarjoajan arviointikriteereistä (Schiederjans ym 2005, 127-133; McIvor 2005, 246-248; kts. Axelsson & Wynstra 2002, 173-174)

Koska jokaisella ulkoistamisprojektilla on ominaispiirteensä, ulkoistamistiimin tulee määrittää avainasiat jokaiselle kategorialle projektikohtaisesti. Jokaiselle kategorialle on hyvä antaa myös painoarvo, joka määrittelee sen tärkeyden organisaatiolle. Tämän jälkeen jokainen tarjous arvioidaan ja pisteytetään arviointitaulukon avulla. (Rushton ym. 2014, 602)

4.7 Neuvottelukumppanien valinta

Tässä vaiheessa analysoinnin lopputuloksia verrataan esiselvitysvaiheessa tehtyyn alustavaan business caseen ja tarvittaessa päivitetään tietoja. Päätös voi tässäkin vaiheessa vielä kallistua ulkoistamishankkeen lopettamiselle. Jos ulkoistamishankkeelle on edelleen riittävät perusteet, on luonnollista jatkaa neuvotteluvaiheeseen sopivien palveluntarjoajien kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 102)

Kustakin palveluntarjoajakandidaatista on pystyttävä muodostamaan perusteltavissa oleva käsitys. Tähän vaikuttaa lähes kaikki asiat yhteiseltä matkalta tähän pisteeseen asti; tunteet, ensivaikutelmat, aiempien vaiheiden käsittely, kommunikointi, due diligence ja ongelmanratkaisukyky. Käsitykseen palveluntarjoajasta vaikuttaa siis lukemattomat asiat ja käytännössä näistä muodostetaan vastaus kysymykseen: voimmeko ja haluammeko jatkossa hoitaa ulkoistettua palvelua yhdessä palveluntarjoajan kanssa. (ks. McIvor 2005, 250)

Hyvä käytäntö on valita kaksi parasta palveluntarjoaja kandidaattia, joiden kanssa neuvotteluvaihe käynnistetään. Joskus ulkoistavalla organisaatiolla on selkeä voittaja tiedossa jo tässä vaiheessa, joten looginen päätös on jatkaa neuvotteluja vain sen kanssa. Joissakin tilanteissa neuvottelu – ja sopimusvaihe voivat myös sulautua yhdeksi vaiheeksi. Johtoryhmän päätöksestä ilmoitetaan tässä vaiheessa kaikille tarjouksen lähettäneille yrityksille. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 102-103)

Neuvotteluvaiheessa on tärkeää tarkentaa ulkoistajan ja palveluntarjoajan vastuita toiminnon suorittamisessa. Ulkoistajan tulisi myös ottaa esille asioita, jotka vaativat vielä parannusta. Hinnoittelu on yleensä sellainen, mutta muidenkin asioiden osalta käytävät neuvottelut ohjaajat ulkoistajaa täsmällisyyteen omien vaatimusten kanssa ja pitävät myös palveluntarjoajan/palveluntarjoajat hereillä. Pienetkin erot

pyritään selvittämään ja löytämään hintavaikutus. (kts. Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104-105)

Neuvotteluvaiheen tarkoituksena on myös valmistella varsinaista ulkoistamissopimuksen luomista, eli pyritään löytämään yhteiset tavoitteet ja suuntaviivat, jotka eivät myöskään sido enempää kuin tarpeen sopimuksen osapuolia. (Jalanka ym. 2003, 43)

Neuvotteluvaiheen perusteella laaditaan päätösesitys kilpailutusprojektin päättävälle johdolle, kenen kanssa sopimus halutaan tehdä.

4.8 Sopimusneuvottelut

Valinnan jälkeen käydään sopimusneuvottelut tyypillisesti yhden valitun toimittajan kanssa. Neuvottelujen kariutuessa voidaan vielä kutsua mukaan loppuvaiheessa karsittu toinen tai kolmas toimittajaehdokka. Sopimusvaiheen tavoitteena on ulkoistuspalvelun sisällön ja tarvittavien juridisten ehtojen kirjaaminen sopimuskokonaisuuteen osapuolia tyydyttävällä tavalla (Lehikoinen ym. 2013, 106). (kts. Kiiskinen 2002, 154)

Sopimusneuvottelujen pohjana toimii palveluntarjoajille lähetetty tarjouspyyntö, joten siihen kannattaa aina kiinnittää erityistä huomiota kilpailutusvaiheessa. Tarjouspyynnössä selvitetään ulkoistamissuhteen laatu kokonaisuudessaan ja siinä on dokumentoitu operatiiviset ja taloudelliset vaatimukset ulkoistamiselle sekä itse prosessin toimintavaatimukset. (Brown & Wilson 2005, 137; ks. Kiiha 2002, 76)

Paperille tulisi kirjata selkeästi kaikki mitä on käsitelty:

1. Tarjouspyynnössä
2. Tarjouksessa
3. Neuvotteluvaiheessa neuvoteltu ja tarkennettu (Lehikoinen ym. 2013, 106)

Haasteena ulkoistamissopimusta neuvotellessa on, että esimerkiksi standardeja sopimuksia, ehtoja ja hinnoitteluja ei ole olemassa. Käytännössä ne täytyy aina katsoa tapauskohtaisesti. Joka tapauksessa suosittuja sopimus rakenteita on ole-

massa, sillä tietyt kaupalliset ehdot on lähes aina osoitettu, ja juridiset ehdot ovat usein samankaltaisia. Sopimus on silti ainutlaatuinen sekoitus osapuolien intressejä, jotka ovat tietyn ajankohdan ja prosessin tuloksena syntyneet. Sopimuksessa tulee olla esimerkiksi seuraavia kohtia:

- Prosessin toimintamalli
- Hinnoitteluperusteet ja hinnat
- Sopimuksen ehdot
- Prosessin hallintamalli
- Lisätyön tilaamisedot
- Sopimuksen kestoaika
- Sopimuksen irtisanominen
- Palvelukuvauksia täydentävä vastuunjakotaulukko

- Salassa pidettävät materiaalit (Duening & Click 2005, 118; Corbett 2004, 147; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 107)

Sopimusneuvotteluvaihe saattaa olla hyvinkin työläs ja tiivistahtinen. Vaikka kilpailutusprosessi olisi toteutettu huolellisesti, monesti vielä hiotaan sopimuksen ehtoja. Parhaassa tapauksessa aiemmin työstetyt dokumentit kelpaavat tässä vaiheessa lähes sellaisenaan, mutta aina näin ei ole, sillä usein ajatellaan esimerkiksi hinnoissa olevan vielä neuvotteluvaraa. Selkeä sopimusrakenne helpottaa asiassällöltään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämistä. Sopimus liitteineen on kuitenkin dokumentti, jonka laatiminen vaatii kuitenkin sitkeyttä ja istunnot saattavat olla pitkiä lopullisen version lukkoon lyömiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 154-155; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106-107)

Ulkoistuspalvelujen sopimukset tehdään yleensä määräaikaisiksi. Paljon käytetty malli on kolmen vuoden sopimus, johon sisältyy optio jatkaa yksi tai kaksi kertaa vuoden pätkissä. Toistaiseksi voimassaolevat sopimukset ovat harvinaisempia ul-

koistamisen kohdalla, mutta poikkeuksia eri toimialoilta löytyy tässäkin. Tilitoimistosopimukset ovat esimerkiksi usein toistaiseksi voimassaolevia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106)

Aina neuvotteluja ei tarvita, sillä lähtökohtaisesti palveluntarjoajan tekemä tarjous on häntä sitova, mikäli tarjouksessa ei ole mainintaa, ettei tarjous ole sitova. Ulkoistamisprojektin laajuudesta riippuen, sopimus voi syntyä jo tässä vaiheessa oikeassa ajassa annetulla hyväksyvällä vastauksella. Vastauksen tulee kuitenkin olla puhdas, ilman uusia ehtoja. Asiallisesti vaikuttava lisäys katsotaan uudeksi tarjoukseksi OikTL 6 §:n nojalla. (Kiiha 2002, 76)

Sopimusneuvottelut eivät lähtökohtaisesti velvoita sopimukseen kumpaakaan osapuolta eikä velvoitteita synny. Osapuoli voi pääsääntöisesti syytä ilmoittamatta katkaista sopimusneuvottelut huomattessaan, ettei jatkaminen ole tarkoituksenmukaista. Tuloksettomina päättyneistä neuvotteluista molemmat osapuolet kustantavat itselleen aiheutuneet kustannukset (Kiiha 2002, 76)

Sopimusneuvotteluissa kannattaa pitää mielessä, että ulkoistamisen monimutkainen ja kehittyvä luonne vaatii erilaista ajattelutapaa kuin tavanomainen kaupallinen neuvottelu. Tavalliset neuvottelut johtavat yleensä win-lose tilanteisiin, joissa jompikumpi osapuoli saa tahtonsa enemmän tai vähemmän läpi. Vaikka ”voittaja” osapuolelle voidaan tunnustaa selkeitä hyötyjä, liikesuhteesta ei yleensä tule yhteistyössä tehtyä win-win sopimusta vaan intressit ovat vastakkaiset. Tehokas ulkoistamissopimus vaatii molempia osapuolia hyödyttävän tilanteen, jossa molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita luomaan lisäarvoa, jota ei sillä hetkellä ole. Sen tulee tähdätä selkeästi win-win sopimukseen, joka on pitkäikäinen joustavilla sopimusehdoilla. (Duening & Click 2005, 116-117)

4.9 Toiminnon siirtäminen palveluntarjoajalle

Välittömästi sopimuksen teon jälkeen alkaa toiminnon transitiovaihe, joka on ulkoistamisprojektin viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa siirretään vastuu toiminnon tuottamisesta ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Samalla rakennetaan toiminnon edellyttämät kyvykkyydet, esimerkiksi tarvittavat tietojärjestelmät ja

prosessit materiaaleineen ja tietoineen. Lisäksi tulee varmistaa, että sopimuksessa toiminnolle asetetut vaatimukset tulevat täytetyiksi. On suositeltavaa, että vaihe käynnistetään vasta kun sopimus on allekirjoitettu. (Lehikoinen ym. 2013, 125)

Siirtymän aikana organisaation tulee muuttua uuden toimintamallin mukaiseen ratkaisun ja henkilöstön tulee omaksua mahdollisesti uutta teknologiaa ja työkaluja sekä varmistettava toiminnon sujuva jatkuminen. Henkilöstön kannalta tilanne saattaa joskus vaikuttaa ristiriitaiselta, sillä osalle voidaan tarjota uusia haasteita palveluntarjoajan palveluksessa tai sitten ulkoistajan yrityksessä uusia tehtäviä. (Kiiskinen ym 2002, 169-170)

Transitiovaiheelle voidaan nimetä ainakin kolme vaihetta:

1. Käynnistys
2. Valmistelu
3. Siirto

Käynnistysvaihe sijoittuu sopimuksen allekirjoittamisen jälkeiseen aikaan, jolloin odotukset ovat yleensä korkealla molemmilla osapuolilla. Siirtymävaiheessa on ymmärrettävä sopimuksen sisältö, kirjatut velvoitteet ja vaadittavat muutokset omassa toiminnassa ennen kuin voidaan siirtää vastuu toisaalle. Transition sisältö ja kesto vaihtelevat suuresti eri ulkoistushankkeissa. Yksinkertaisimmillaan palveluntarjoaja ottaa vastaan asiakkaan henkilöstön ja jatkaa palvelun tuottamista asiakkaan tai omissa tiloissa omilla valmiiksi investoiduilla laitteilla. Toisessa ääripäässä ovat tapaukset, jossa vaaditaan isoja investointeja infrastruktuuriin tai muita isoja muutoksia esimerkiksi palvelutuotannon siirtyessä toiseen maahan. (Global Outsourcing and Insourcing Survey, Deloitte, 2012; Lehikoinen ym. 2013, 126-129; Kiiskinen 2002, 168-169)

Siirtoon valmistautumisessa otetaan huomioon kaikki projektia koskevat osa-alueet, eli kaupalliset-, toimintamalli-, henkilöstö-, ja omaisuusasiat. Tavoitteena on valmistella ja tarkistaa kaikki alueet siirtoa varten. Toimintamalli ja prosessit on muutettava sellaiseksi, että se vastaa sopimuksessa kuvattua sisältöä. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi, että kaikki vastuukuvauksessa määritetyt ehdot ja

vasteajat käydään läpi ja varmistetaan prosessin toimivuus. Muutokset tulee olla suoritettu loppuun ennen palvelunsiirtoa ulkoiselle toimijalle. Täytyy muistaa, että aiemmissa vaiheissa todetut hyödyt tulevat esiin ulkoistajan ja palveluntarjoajan kyvyssä suunnitella ja toteuttaa tehokas transitio. (Global Outsourcing and Insourcing Survey, Deloitte, 2012; Kiiskinen ym. 2002, 171-172)

Riskinä on, että projektin johdolla ei säily sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen mielenkiinto siirron laadukkaaseen toteuttamiseen. Usein on vaarana, että juhlietaan liian aikaisin saavutusta ja siirrytään muiden asioiden pariin. Silloin annetaan kaikki vastuu palveluntarjoajalle, eikä seurata tavoitteiden saavuttamista. (Global Outsourcing and Insourcing Survey, Deloitte, 2012)

Transitiovaihe päättyy, kun valmistelut on suoritettu ja prosessin operointi alkaa ulkoistamissopimuksessa sovittujen kriteerien mukaisesti. Tavoitteena on siirtää kaikki rajauksen mukaiset toiminnot, omaisuuserät ja henkilöt palveluntarjoajan hallintaan varmistaen toiminnon jatkuvuus. On oleellista muistaa, että ulkoistaminen ei poista organisaation vastuuta kehittämisestä. Tässä vaiheessa ulkoistus siirtyy jatkuvan palvelusuhteen piiriin, jossa ylläpidetään syntynyttä ulkoistamissuhdetta. (Kiiskinen ym. 2002, 174-175; Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 158-159)

5 ULKOISTAMISHANKKEEN EMPIIRINEN TUTKIMUS

Teoriaosuudessa on käsitelty ulkoistamishankkeen vaiheet sen vaatimassa järjestyksessä ja tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteuttamisen teoriaa sekä tutkimusmenetelmien valintaan johtaneita asioita. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteuttamista sekä tutkimuksen kohteena ollutta ulkoistamishanketta.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Sekä tutkimusstrategian että tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkitavasta asiasta sekä siitä ongelmasta, johon tutkimuksella pyritään löytämään vastaus. Tutkimuksen teko on valintojen tekoa alusta loppuun asti. Ratkaisevaa on, että valitaan sellainen lähestymistapa ja metodi, jonka pätevyydestä voi olla vakuuttunut ja joka tuo selvyuden käsiteltäviin ongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123-124)

Työskentelin tutkimuksen toteuttamisen aikaan kohdeyrityksessä, ja osallistuin tutkimuksen kohteena olleeseen ulkoistamishankkeeseen. Tutkimus perustuu yksittäiseen ja tapauskohtaiseen projektiin, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen (kvalitatiivinen) tapaustutkimus. Keskeisimmäksi aineistonkeruutavaksi muotoutui *osallistuva havainnointi*. Alla kuvataan laadullisen tutkimusmenetelmän sekä tapaustutkimuksen luonnetta, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppi.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen toiminnan kuvaaminen, johon sisältyy ajatus, että todellisuus on monimuotoinen. Todellisuutta ei voi kuitenkaan pirstoa osiin, vaan täytyy ottaa huomioon, että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja näin onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-164, 181)

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja elämä tutkimiseen, joten se ei ole ainoastaan yhden tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Yh-

teistä koko laadullisen tutkimuksen kirjolle on elämisen tutkiminen. Käytännössä ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija myös luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin mittausvälineisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2009, 164)

Gilhamin mukaan *kvalitatiiviset metodit* antaa mahdollisuuden tehdä muun muassa seuraavia asioita:

1. Voidaan tehdä tutkimus siellä, missä muut metodit eivät ole käyttökelpoisia tai eettisiä
2. Voidaan tutkia tilanteita tai olosuhteita, mistä ei tiedetä kuin vähän tai ei juuri mitään.
3. Voidaan tutkia monimutkaisuuksia, jotka ovat enemmän kontrolloidumpien tutkimusmetodien ulottumattomissa.
4. Voidaan päästä tietyn organisaation tai ryhmän ”ihon alle” selvittämään, mitä oikeasti tapahtuu. Epävirallista todellisuutta voidaan tutkia vain sisältä päin
5. Voidaan nähdä tapaus läpikotaisin, eli nähdä se ilmiöön osallisten perspektiivistä.
6. Voidaan tehdä tutkimus prosessista, joka johtaa tuloksiin. Ei tarvitse tutkia ainoastaan tuloksien ”merkittävyyttä”. (Gillham 2010, 11)

Kvalitatiivisen aineiston keruussa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia ovat mm. osallistuva havainnointi, erilaiset haastattelut ja diskursiiviset analyysit. Aineiston riittävyyteen viitaten käytetään termiä saturaatio, joka siis tarkoittaa kylläisyyttä ja riittoisuutta. Termillä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen, kuinka paljon tapauksia hän tutkii. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua ja toistaa itseään. Tällöin on tapahtunut saturaatio. Laadullisen tutkimuksen aineistosta ei tehdä päätelmiä ainoastaan yleistettävyydessä mielessä, mutta tutkimalla yksittäistä tapausta tarpeeksi, saadaan yleensä esiin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 182)

Tapaustutkimus eli case study on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista ja siinä tutkitaan yksittäisiä tapauksia. Se voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka käyttää monipuolisia ja useilla eri tavoilla hankittuja tietoja. Niitä käyttäen tapaustutkimus pyrkii tutkimaan nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Sitä voidaan myös kuvailla yksinkertaisesta toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. (Metsämuuronen 2003, 169)

Tapaustutkimuksessa tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia, ja niitä tutkitaan omassa erityisessä. Se on paljon käytetty menetelmä liiketaloustieteessä tutkittaessa organisaatiokäyttäytymistä yritysten omassa ympäristössään. Tärkeää on tutkimusasetelman kytkeytyminen aikasempaan teoriapohjaan, joka muodostaa perustan, jolta analyysit ja tulkinnat tehdään johtopäätelmissä. Tutkija ja tutkimuskohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään läpi prosessin. (Aaltio-Marjosola 1999)

Tapaustutkimukselle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta se on esimerkiksi lähestymistapa, jossa tutkija osallistumalla tietyn ryhmän toimintaan pyrkii ratkaisemaan tietyn ongelman yhdessä ryhmän jäsenten kanssa. Siinä ovat siis kaikki osallistujat mukana ja tutkija on osa tutkimuskohdettaan. Käytännössä tutkimus ja muutos liittyvät tiiviisti toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1999, 130)

Osallistuva havainnointi tarkoittaa tutkimuksen aineiston keruuta sillä tavalla, että tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa kohteen toimintaan. Tyypillisesti tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi. Tutkija pyrkii jakamaan ja omaksumaan heidän elämäkatsomustaan ja usein havainnoijalle muodostuukin jokin rooli ryhmässä. (Hirsjärvi ym. 2009, 216)

Tutkijan rooli saattaa olla tutkittavassa yhteisössä useanlainen. Joskus tutkija osallistuu toimivana yksilönä aitoihin luonnollisiin tapahtumiin ja joskus taas tutkija tekee havaintoja ulkopuolisena. Se voi olla myös jotain näiden kahden väliltä. Osallistuva havainnointi poikkeaa arkielämän tarkkailusta ainakin siten, että tutkija havainnoi ja tallettaa keräämänsä tiedot systemaattisesti. Tutkija myös keskittyy tietoisesti enemmän tarkkailuun. (Eskola & Suoranta 1999, 99-100)

Tapaustutkimuksen määritelmät ovat hyvin yhteensopivia *tämän tutkimuksen toteuttamiselle*. Tutkija eli tapaustutkimuksen mukana ja pyrki ymmärtämään sen ilmiöitä. Tutkimuskohteena oli kohdeyrityksen ainutlaatuinen ulkoistamisprojekti ainutlaatuisessa ympäristössä, kuten usein on tapaustutkimuksissa. Ainutlaatuista voidaan perustella sillä, että ulkoistamisprojektien luonne, koko luokka, eikä takana oleva organisaatio ole koskaan samanlaiset.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Kohdeyrityksen dokumentaatiotiimin tulostamis- ja lähetysprosessien ulkoistaminen toteutettiin kesän ja syksyn 2014 aikana. Uusi prosessi palveluntarjoajan kanssa oli jo täysipainoisesti käytössä joulukuussa 2014. Prosessi ei ollut kuitenkaan vielä suunnitellun laajasti käytössä silloin vaan kehittymistä tapahtui kevään 2015 aikana. Ulkoistamisprojektin jälkiseuranta tehtiin huhtikuussa 2015, jolloin prosessi oli ollut käytössä noin viisi kuukautta. Tällä tavalla pystyttiin parhaiten arvioimaan ulkoistamisprojektin päätöksiä ja toteutunutta ulkoistamisprosessia.

Aineistona käytettiin dokumentaatiotiimin toiminnasta tuotettua materiaalia, kuten esimerkiksi prosessikaavioita, alihankkijan laskutusta, projektilistaa ja tilaustyökäluu, mitkä ovat *määrällistä aineistoa*. Aineisto pohjautuu siis todelliseen toimintaan ja asiakirjoihin. Tärkeä osa tutkimusaineistoa oli myös muistiinpanot ulkoistamistiimin kesken käydyistä suunnittelupalavereista, toimittajavierailuista sekä keskusteluista sidosryhmien kanssa. Kun toimittiin osana ulkoistamistiimiä, osallistuttiin sekä ulkoistamistiimin että toimittajakandidaattien kanssa käytyihin kokouksiin saaden niistä arvokkaita muistiinpanoja ja materiaaleja opinnäytetyötä varten.

Uudistetun prosessin toiminnasta ja projektin onnistumisesta on kerätty tietoa vapaamuotoisella, kirjallisella kyselyllä, joka lähetettiin ulkoistaneen organisaation työntekijöille. Myös ulkoistuspalveluntarjoajan työntekijöitä haastateltiin kasvotusten prosessin aikana. Koko prosessin aikana sekä keväällä 2015, neljä kuukautta projektin päättymisen jälkeen, keskustelin kasvotusten ulkoistamistiimin kahden jäsenen kanssa. Tärkeimpänä tiedonkeruumetodina voidaan pitää kuitenkin osallistuvaa havainnointia, sillä tutkijalla oli rooli ulkoistamistiimissä ja aktiivi-

sesti pyrittiin kirjoittamaan muistiinpanoja toteutuneesta toiminnasta. Toisaalta osallistuttiin hankkeeseen, toisaalta seurattiin muiden käyttäytymistä. Nämä ovat tutkimuksen *laadullista aineistoa*. Tutkija on ollut myös osallisena ulkoistuspalvelun uuden toimintaprosessin kehittämisessä ja tehnyt jatkuvasti työtä uuden prosessimallin parissa. Ennen uutta mallia, tutkija on työskennellyt puolitoista vuotta vanhan työtavan mukaisesti, joten tietous ulkoistettavasta prosessista oli erinomaisella tasolla.

5.3 Prosessin ulkoistamishankkeen toteuttaminen ja tulokset

Projektin etenemistä ja tuloksia käsitellään ulkoistamisprojektin päävaiheiden kautta, jotka on esitelty teoreettisessa viitekehyksessä. Jokaisessa vaiheessa käydään läpi tiimissä tehdyt toimenpiteet ja asiat, joita käsiteltiin ja toteutettiin, sekä esitetään omia havaintoja. Tällä tavoin pystytään tutkimaan, toteutettiin ulkoistamisprojekti tehokkaasti olemassa olevien oppien mukaan, vai olisiko ulkoistamisprojekti voitu tehostaa ja saavuttaa samalla parempia tuloksia.

Taustatietoa

Hankkeen suunnittelu alkoi keväällä 2014 ja päätös prosessin mahdollisesta ulkoistamisesta palveluntarjoajalle haluttiin saada päätökseen syksyn 2014 aikana. Ydinajatus hankkeen takana oli se, että työntekijät vapautuisivat dokumentaatioprojektien eniten aikaa vievästä vaiheesta, eli mapittamisesta sekä lähetyksen pakkaamisesta ja lähettämisestä. Dokumentaatiotiimin tehokkaimman tulostimen leasing-sopimus oli myös loppumassa syksyllä 2014 ja päätös sen jatkamisesta tuli tehdä syksyn aikana.

Käytännön toteutustapaa uudelle prosessille uuden palveluntarjoajan kanssa ei ollut vielä tässä vaiheessa päätetty. Uuden prosessin kehittäminen ja suunnittelu kuului siis myös ulkoistamishankkeeseen.

Ulkoistamishankkeen käynnistäminen

Ulkoistamistiimi haluttiin pitää pienenä, koska toiminto, jota harkittiin ulkoistettavaksi, on suhteellisen pieni yrityksen kokoon nähden. Näin haluttiin säilyttää myös hyvä päätöksentekokyky pienen ryhmän kesken.

Hankkeen päävetäjä oli dokumentaatiotiimin manageri, joka toimi dokumentaatio-organisaation johdossa kokopäiväisesti. Hän oli keväällä 2014 suhteellisen uusi tiimissä ja toi uudenlaista ajattelutapaa, siirryttyään yrityksen sisältä uuteen esimiestehtäväänsä. Hänellä oli käytössään kyvykäs tiimi apuna ongelmatilanteissa, esimerkiksi tiimin prosesseihin liittyen.

Toinen ryhmän jäsen oli hiljattain koko dokumentaatio ja tuotetieto -organisaation vastuuseen siirtynyt johtaja, jolla oli tarvittavat yhteydet ja neuvottelutaidot ylemmän organisaatioon. Hänen positionsa oli keväällä 2014 ”general manager” ja hän toimi projektin sponsorina. Se tarkoitti sitä, että hänellä oli hankkeelle tarvittavat päätöksentekovaltuudet. Hänellä oli pitkä kokemus yrityskulttuurista ja myös toiminnan uudelleen järjestelyistä. Kolmantena toimi tutkija, tuoden mukana käytännön kokemusta ulkoistusselvityksen kohteena olevista toiminnoista ja työtehtävistä käytännön tasolla, noin kahden vuoden kokemuksella. Tarkoituksena oli myös tuoda teoreettista näkemystä ulkoistamisprosessin eri vaiheisiin opinnäytetyöprosessin avulla.

Alustava suunnitelma kommunikoiitiin tiimin vetäjän puolesta yhteistyössä tiimin kanssa ensimmäisissä tapaamisissa. Ulkoistettavat toiminnot käytiin läpi ja tarkasteltiin markkinoita alustavasti. Tämän lisäksi selvitettiin alustavasti onko ulkoistaminen ylipäänsä perusteltua nykytilanteeseen peilaten. Samalla käytiin lävitse kokemuksia eri yrityksistä ja niiden mahdollisista nykyisiä toimitussuhteita muiden osastojen kanssa.

Projektin oli tarkoitus edetä esiselvitysvaiheesta neuvotteluvaiheeseen kesän aikana mahdollisimman nopeasti, aluksi keskittyen nykyiseen kumppaniyritykseen, jonka kanssa yritys oli tehnyt yhteistyötä jo vuosia. Tarkoituksena oli myös selvittää muiden yritysten mahdollisuuksia tuottaa tiimin tarpeita vastaavaa palvelua.

Valittuja yrityksiä haluttiin testata ja tämän jälkeen istua alas keskustelemaan hinnoista ja tulevista kriteereistä. Tavoitteena oli luoda hyvin perusteltu ”business case” (projektin yhteenveto hyödyistä ja haitoista) ylimmälle johdolle ja tiimin muille sidosryhmille, joihin päätös tulisi myös vaikuttamaan. Toiveissa oli löytää toimiva ja kustannuksiltaan edullisempi ratkaisu nykyiseen toimintatapaan verrattuna.

Nykytila

Projektien sisällön oli huomattu kasvaneen huomattavasti vuosien aikana, sillä yrityksen tuotekirjo oli laajentunut jatkuvasti. Erilaiset potkurit, isommat moottorit, useammat apulaitteet ja kokonaisratkaisut olivat entistä yleisempiä. Tämä kaikki aiheutti tiimille muospaineita, sillä tiimi toimi yrityksen sisällä globaalisti, hoitaen kaikkien maiden ja yhteisyrityksien moottorien, potkureiden ja apulaitteiden loppudokumentaation. Dokumentaatio tuli lähettää edelleen loppuasiakkaalle konkreettisesti mapitettuna ja osa siitä sähköisenä sisältönä erilaisilla CD-levyillä. Projektikoordinaattorin vastuulla oli dokumentaatioprojektit alusta loppuun, kokoamalla ja luomalla sisältöä, jotka hankittiin monilta eri sisäisiltä toiminnoilta sekä alihankkijoilta.

Organisaation managerin sekä työntekijöiden mukaan seuraavat asiat puolsivat toiminnon ulkoistamista:

- tulostaminen, mapittaminen ja lähettämistoimenpiteet sitoivat liikaa työaikaa ja kalustoa. Manuaaliseen työhön saattoi mennä arviolta muutamasta tunnista jopa yhteen kokonaiseen työpäivään.
- Dokumentaatiotiimin haluttiin pärjäävän entistä pienemmillä resursseilla tulevaisuudessa, luontaisten poistumien takia.
- Dokumentaation tulostaminen ja muun sisällön tuottaminen oli toistuvaa yksinkertaista manuaalista työtä, joka tuotti hyvin vähän lisäarvoa.
- Kustannukset eivät olleet yksiselitteisiä, eikä niitä saatu helposti esiin. Tarvikkeiden tilaamisesta huolehti tiimin ulkopuolinen henkilö ja oli myös vaikeaa laskea tulostamiseen ja lähettämistoimenpiteisiin uppoavien työtuntien määrä.

- Tulostin oli elinkaarensa loppupuolella ja siinä oli esiintynyt runsaasti viikoja. Välillä tulostamisjonot olivat pitkät, jolloin toimintoon uppoutuneet työtunnit kertaantuivat. Tulostimen leasingisopimus oli myös päättymässä, eikä sitä haluttu uusia.

Työntekijöiden määrän odotettiin olevan alhaisempi syksyllä 2014 ja yrityksen silloisen henkilöstöpoliittisen linjauksen takia, oli vaikeaa rekrytoida uusia työntekijöitä. Silloisella toimintamallilla, jossa työt tehtiin alusta loppuun itse, perehdytys oli laajaa ja aikaa vievää. Tiimin managerin mukaan ulkoistamisen harkitseminen dokumentaation loppupään työvaiheille lähti siis pääasiassa työmäärän ja työntekijöiden suhteen vääristymästä. Työvaiheesta oli kasvanut liian iso nykyisten resurssien hoidettavaksi.

Tiimin oma suoritustaso keväällä 2014 oli kuitenkin suhteellisen hyvällä tasolla peilaten asiakkaiden odotuksiin, mutta parannusta kaivattiin nimenomaan projektien nopeampaan läpimenoon tiimin työntekijöiden käsistä. Tätä hidasti olennaisesti projektien omakätinen tulostaminen ja lähettäminen. Työntekijöiden mukaan suorituskvyyssä esiintyneet ongelmat johtuivat pääasiassa tiimin ulkopuolisten materiaalitoimittajien myöhästymisistä.

Nykyinen kustannustaso

Tiimin kohdalla laskettiin kuukausittain lähtevien projektien määrä ja keskimääräinen aika joka oli kulunut tulostamiseen ja lähettämiseen. Tuntiraportoinnin ja työntekijöiden ilmoitusten mukaan näihin toimenpiteisiin oli kulunut kuukaudessa keskimäärin 35-40h, eli tiimi oli tulostanut ja lähettänyt projekteja ainakin yhden kuukauden työpanoksen verran. Lisäksi toimintoihin sitoutui materiaaleja ja niiden tilaamisesta aiheutuneet työtunnit. Laitevuokrat sisältyivät myös vuosittaiseen kustannusarvioon. Täsmällisiä lukuja ei haluttu ilmoittaa.

Alla oleva suuntaa antava laskutoimitus kuvaa tulostamiseen ja lähetystoimenpiteisiin kulunutta aikaa työntekijöiden antaman ilmoituksen mukaan kesällä 2014:

- Lähtevät projektit noin 2-4 kpl/kk
 - ➔ noin 1-2 päivää projektin tulostaminen ja muut toimenpiteet

- mapitus ja pakkaaminen yhteensä noin 4 päivää/kk per resurssi
- tiimissä on 11 henkilöä, joten 4 päivää x 11 resurssia tekee 44 päivää/kk.
- 44 päivää jaettuna 37,5h työviikolla tekee noin 1,2 resurssia.

Käytännössä noin 1,2 resurssin työpanos oli mennyt kuukausittain pelkästään tulostamis- ja lähettämistoimenpiteisiin kesällä 2014.

Strateginen valinta ja toimintojen luokittelu

Selvityksen alla olleeseen prosessikokonaisuuteen kuului: ohjeiden tulostaminen, mapittaminen ja muun materiaalin luominen, sekä lähetystoimenpiteet. Nämä voidaan lukea ydinosaamisen ulkopuolelle, mutta toisaalta prosessit kuuluivat projektien perustehtävään; luodaan ja toimitetaan dokumentaatiotyön tulos fyysisenä asiakkaalle.

Prosessi sijoittui strategiamatriisiin vasempaan yläkulmaan (katso kappale 3.5.), joten strategisesti voitiin perustella ulkoistamisen harkitseminen. Niin kauan kuin dokumentaatio täytyy toimittaa paperisena ja mapitettuna muun muassa aidoilla allekirjoitetuilla sertifikaateilla asiakkaille, toiminto linkittyy vahvasti organisaation perustehtävään. Jos osaprosessi päätetään ulkoistaa, yhteistyökumppani tulee valita huolellisesti ja sitoa palvelusopimukseen. Vaikka manuaalinen työ on olennainen osa dokumentaatiopakettia, voidaan se kuitenkin helposti tuottaa muualla. Ulkoistamistiimi totesi, että tälle tuli asettaa tarkat laatustandardit ja toimitusaikataulut neuvotella riittävälle tasolle muun muassa kiireellisiä projekteja ajattellessa sekä yleisen volyymin ollessa suhteellisen suuri ja tasainen.

Ulkoistamisen strategiset tavoitteet

Ulkoistamistiimi asetti tavoitteet projektin ensimmäisissä kokouksissa. Projektille asetetut tavoitteet ottivat kantaa siihen, miksi ulkoistusta kannattaa harkita tiimissä. Nämä kohdat esitettiin myöhemmin perusteluina ylemmälle johdolle. Tavoitteena oli:

1. siirtää projektien loppupään toimintojen työtunnit muualle, jotta voidaan keskittyä ydintoimintoihin.
2. siirtää projektien tulostuskustannuksesta aiheutuvat kustannukset suoraan projektien kustannuksiin, samalla siis alentaen oman kustannusyksikön menoja.
3. varmistaa työn laadun pysyvän samana tai jopa parempana.
4. motivoida omaa henkilöstöä, kehittämällä työn kuvaa.
5. kasvaneen työmäärän halutaan varmistaa hoituvan samalla henkilömäärällä.
6. poistaa kiinteät printterin leasingsopimus kustannus.
7. poistaa riskit printterin vioittumiseen liittyen.
8. materiaalin tilaamisen siirtäminen palveluntarjoajalle.

Ulkoistamisprojektin tavoitteet ajoivat aidosti tiimin etua ja ne kommunikointiin myös välittömästi tiimin työntekijöille. Työntekijöiden mielestä, se esti kaikenlaista muutosvastarintaa ja myös antoi mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteisiin. Tavoitteet käytiin läpi myös dokumentaatiotiimin kuukausipalaverissa, jossa ulkoistamisprojekti hyväksyttiin yleisesti tiimin kesken.

Riskianalyysi

Ulkoistamisprojektin mahdollisten riskien puntaroiminen oli tärkeä osa esiselvitystyötä ja niitä käytiin läpi ulkoistamistiimin kesken. Riskejä oli monenlaisia, mutta tärkeää oli analysoida, löytyisikö sellaisia riskejä, jotka estäisivät ulkoistamisprojektin toteuttamisen.

Taloudelliset riskit:

- Kuukausittain tulostettavien projektin hinta nousee yhden resurssin hintaa korkeammaksi. Siinä tapauksessa ulkoistamista on vaikea perustella taloudellisesti.
- Laskutus ei ole joustavaa eli kustannuksia ei pystytä jakamaan osiin eri osastoille.
- Ulkoistamissuhteen vaatimien järjestelyjen kustannukset

Toiminnalliset riskit:

- Hidastuva palvelutaso
- Virheiden lisääntyminen ja puutteellinen työn tarkastaminen
- Palveluntarjoajan riittävä henkilöstö
- Erikoisvaatimusten toteutus ja hinta
- Tehoton prosessi

Prosessi riskit:

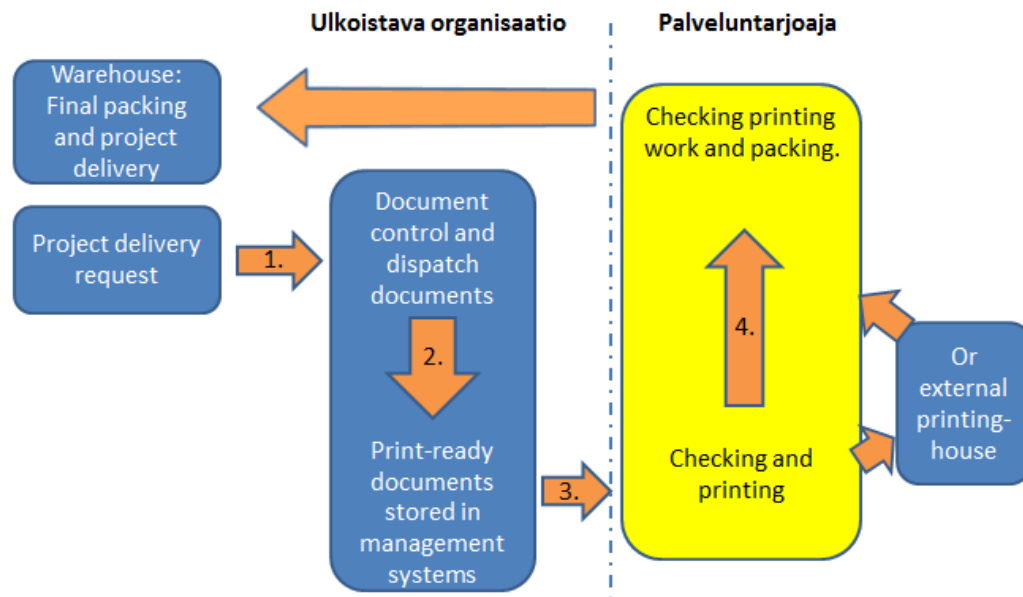
- Ulkoistamishanke venyy liian pitkäksi
- Ylemmän johdon tuen puuttuminen
- Kilpailutusvaiheen epäselvä kommunikaatio
- Väärien toimittajakandidaattien valinta

Alustava toimintasuunnitelma

Kuten nykytilanteen analyysistä ja tavoitteiden asettamisesta kävi ilmi, prosessi on ollut aiemmin suhteellisen toimiva. Uutta prosessia voitiin suunnitella lähinnä vanhaa prosessia kehittämällä. Tiimin kokoneimmat työntekijät olivat aktiivisesti mukana prosessin suunnittelun aikana.

Alustavaa toimintasuunnitelmaa tehdessä oli tärkeää luoda käytännön suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi. Ulkoistamistiimin haluttiin esimerkiksi keskittyvän enemmän ydintoimintaansa, joten palveluntarjoajan haluttiin esimerkiksi lähettävän suoraan oman työnsä tulokset yrityksen pakkaamoon. Se tarkoitti sitä, että prosessin piti huomioida erilaisia asioita, kuten tarkastustoimenpiteitä, sillä dokumentaatiotiimin ei enää haluttu olevan kosketuksissa fyysisiin mappeihin.

Kuvio 2 esittelee *ulkoistettavan toiminnon alustavan prosessisuunnitelman*, joka luotiin ulkoistamistiimin kesken käytyjen neuvottelujen ja ideoiden perusteella. Kuvion alapuolelta löytyy selitys prosessin vaiheista.



Kuvio 2. Ulkoistettavan prosessin alustava toimintasuunnitelma.

1. Projektitiimi antaa dokumentaatioprojektille aikataulun ja vaatimukset.
2. Projektidokumentaatio tiimi kontrolloi dokumentaatioprosessia ja luo valmiit dokumentit tietojenhallintajärjestelmiin.
3. Valmis projekti annetaan ulkoiselle palveluntarjoajalle, joka saa ulkoistavan organisaation tietokannasta valmiit dokumentit tulostettavaksi ja tarkistettavaksi. (Palveluntarjoaja luo dokumentaatioprojektin vaatimuksia vastaavat tuotteet joko itse tai ulkoiselta tulostuspalveluyritykseltä.
4. Tulostustyö tarkistetaan ulkoisesti ”look’n’feel” ja projekti pakataan tarkistaen, että kopioiden määrät ovat oikeat. Sen jälkeen projekti lähetetään ulkoistavan organisaation pakkaamoon, jossa projekti pakataan lentorahdin vaatimuksia noudattaen. Laatikoiden sisällä on dokumentaatiotiimin luomat lähetysdokumentit (proforma invoice, dispatch note, packing lists, covering letter). Tässä vaiheessa lisätään pakkauksiin myös dokumentaatiotiimin lähettämät alkuperäiset sertifikaatit ja muut dokumentaatiotiimin hallussa olevat dokumentaation osat.

Business case

Esiselvitysvaiheen tietojen koonti eli business case oli suullinen argumentointi ylemmälle johdolle järjestetyssä kokouksessa. Siinä keskityttiin lähinnä projektin järjestyksen ja sen ratkaisemisiin asioihin, jotka on esitetty edellä. Tärkeää oli huomata, että jos ulkoistaminen toteutetaan, sen pitäisi saada ohjattua yli yhden resurssin työpanos lähemmäs ydintoimintaa. Vaikka kustannusarvio ei ollut läheläkään lopullista arviota, tieto oli tärkeä esimerkiksi ylemmän johdon hyväksynnän kannalta. Projekti läpäisi helposti esiselvitysvaiheen ja päättävä johto oli tyytyväinen tuloksiin sekä tavoitteisiin. Tarkkoja lukuja ei haluttu ilmoittaa tässä työssä.

Kilpailutuksen valmistelu

Valmisteluvaiheessa mukana olleet yritykset tulivat eri aikaan mukaan ulkoistamisprosessiin. Nykyisen yhteistyöyrityksen kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen oli selvää, että mukaan tarvitaan vielä muita kilpailijoita. Pitkälle listalle päätyi kolme paikallista yritystä, käytännössä asiakasreferenssien perusteella ja kuulopuheiden kautta. Tuntemus paikallisista tulostuspalveluyrityksistä oli ulkoistamistiimillä sen verran hyvä, että tämän nähtiin olevan riittävä määrä. Luottamus oli vahva, että oikeat yritykset ovat mukana kilpailutuksessa.

Seuraavat neljä kriteerikategoriaa on kerätty ulkoistamistiimin kesken käytyjen kokousten perusteella selkeyttämään tiimin vaatimuksia palveluntarjoajaa kohtaan.

Palvelun tuottamiskyvykkyys:

- riittävä henkilökunta
- valmiit yrityksen brändin mukaiset tuotteet
- riittävät tuotannolliset tilat
- riittävästi aikaa ja halukkuutta

Liiketoiminnan vakaus ja jatkuvuus

- historia ja imago

- nykyinen tilauskanta
- samankaltainen missio

Hinnoitteluperusteet

- eri paperityyppien ja mappien hinta
- laskutustavat; mahdollisuus laskuun per projekti
- onko solmittu yleissopimus (frame agreement) yrityksen kanssa

Aikaisemmat kokemukset ja asiakasreferenssit

- Yrityksen muiden osastojen kokemukset
- Painotus samankaltaiseen liiketoimintaan eli strateginen soveltuvuus

Tiedonpyynnöt toimittajakandidaateilta

Tiedonpyynnöt (RFI-kyselyt) kaikille kolmelle toimittajakandidaatille hoidettiin pääosin sähköpostitse ja tapaamisilla. Sähköpostilla pystyttiin helposti antamaan alustavat tiedot, jotta palveluntarjoajakandidaatti pystyi valmistautumaan tapaamiseen alustavan ennakkotiedon turvin.

RFI-sähköposti kysely sisälsi seuraavia asioita:

- Mustavalko – ja väripintojen sekä muun olennaisen materiaalin hinnasto.
- Alustava yritysten välinen prosessimalli.
- Yrityksen yhteistyö paikallisten tulosyritysten kanssa tai omat tuotantotilat ja resurssit.
- Joustavuus ja eri skenaariot laskutuksen kanssa.
- Tilaussysteemi ja tiedonsiirto yritysten välillä
- Onko yrityksellä ”frame agreement” eli valmiiksi neuvoteltu sopimus työvoimasta ja resursseista vai pitääkö neuvotella uusi sopimus.

RFI-kyselyyn vastaaminen aloitti keskusteluketjun kandidaattien kanssa sähköpostin välityksellä. Jokainen toimittaja kutsui ulkoistamistiimin myös tapaamiseen heidän toimitiloihinsa. Käytännössä jokainen kolmesta ”pitkälle listalle” pääty-

neestä kandidaatista otettiin jatkoon tulevaa tarjouspyyntöä silmällä pitäen, koska yrityksiä oli niin vähän mukana.

Toimittajien arviointi ja tarjouspyyntö

Kun ensimmäiset neuvottelut saatiin päätökseen, yrityksille annettiin aikaa selvittää oma alustava hintatasonsa. Niille annettiin myös aikaa selvittää oma prosessiketjunsä projektille sopivaksi. Käytännössä ulkoistamisprojektin sisältö oli ainakin kahdelle kandidaatille ”business as usual” eli tavanomaista liiketoimintaa, muutamilla uusilla toimintavaatimuksilla.

Ensimmäisten RFI-kyselyjen jälkeen alkoi tarkka informaation vaihto ja neuvottelut prosessin hoidosta. Heille kommunikointiin tarkasti esiselvitys vaiheessa luodut tavoitteet, eikä mitään ylimääräistä haluttu mukaan. RFI-vastaukset käytiin läpi myös ulkoistamistiimin kanssa. Niihin vastattiin ja tarkennettiin vielä edellisiä kysymyksiä sekä annettiin vielä tarkempaa informaatiota.

Projektissa käytettiin toimittajien arvioinnissa pilottiprojekteja due diligence -välineenä. Käytännössä tarjouspyyntö ja pilotointivaiheet nivoutuivat yhteen, koska tarjous pyydettiin pilottiprojektien perusteella. Pilottiprojekteilla arvioitiin kunkin palveluntarjoajan suoriutumista ja toteutunutta hintatasoa. Niiden avulla yritykset pystyivät antamaan laajemman hintatarjouksensa, laskuttamalla pilottiprojektien kulujen ja halun mukaan. Jokaiselle palveluntarjoajalle päätettiin antaa vähintään kolme dokumentaatioprojektia tulostettavaksi, mapitettavaksi ja muuten valmisteltavaksi.

Dokumentaatioprojektien hinnoittelussa käytettiin resurssipohjaisia ja suoritepohjaisia malleja. Käytännössä se tarkoitti työtunteihin sekä mappien tai muun dokumentaation määrään perustuvaa erottelua laskussa. Projektin kohdalla ulkoistamistiimin tavoitteena myös oli, että kustannukset eivät jäisi Suomen kustannusyksikköön, vaan tärkeää oli saada siirrettyä menot projektille kuuluviksi, mihin projektin dokumentaatiokustannukset oikeasti kuuluvat. Laskun erottelu oli sen takia myös erityisen tärkeässä roolissa.

Yhteistyössä ulkoistamistiimin kanssa, kehitettiin Taulukko 1:ssä esitetty *tarkastuslistan*. Se luotiin selkeyttämään valintaprosessia ja sitä hyödynnettiin toimittajan valinnan sinetöineessä päätöspalaverissa. Se kehitettiin siis arvioimaan palveluntarjoajakandidaatteja ja niiden hoitamia pilottiprojekteja. Tarkastuslistaan päätyneet asiat perustuvat ulkoistamistiimin asettamiin ulkoistamishankkeen vaatimuksiin sekä opinnäytetyön teoriaan palveluntarjoajien arvioinnista. Se luotiin selkeyttämään valintaprosessia ja sitä hyödynnettiin toimittajan valinnan sinetöineessä päätöspalaverissa. Tarkastuslistassa on kaksi eriasteikkoa asioiden luonteen takia, eli 1-5 (5 ollessa paras) sekä yksinkertaisesti Yes/No. Jos jotain asioita jäi selvittämättä, on listaan merkitty pelkkä (-). Huomioitavia asioita tapaustutkimuksen kohdalla on kerätty kolmeen eri kategoriaan:

1. Control factors (hallinta tekijät)
2. Financial factors (taloudelliset tekijät)
3. Relationship factors (liikesuhde tekijät)

Taulukko 2. Due diligence tarkastuslista

SCALE 1-5 - Yes/No

CONFIDENTIAL

Identifying Factors	C1	P2	F3
Control factors:			
Company shows working hours / project	Yes	Yes	Yes
Company made good quality work in project 1	2	5	2
Company made good quality work in project 2	2	5	2
Company made good quality work in project 3	2	4	2
Company had problems with the process	Yes	No	Yes
Company does training to do the job	-	-	-
Spine-lables, frontpages, etc worked well	No	Yes	No
Adding certificates, eldoc and transportation worked well	-	-	-
The "Gut-feeling" says	No	Yes	No
"Look'n'feel" says	No	Yes	No
Delivery times was confronted	No	Yes	Yes
Ability to flexibly adapt to changing demands	Yes	Yes	No
Interaction with doc. coordinators	Yes	Yes	No
Size of the printing department is big enough	No	Yes	Yes
Financial factors:			
Price was lower	-	Yes	Yes
Price was easier to understand	3	5	3
Price was easy to compare	Yes	Yes	Yes
Company provides tools/equipment	No	Yes	Yes
Company invests in tools/equipment for use in job	No	Yes	Yes
Contract with the company is easy to do	Yes	Yes	No
Transitioning to vendor demands investments	Yes	Yes	Yes
Feeling of trust	3	5	2
Relationship factors:			
Company and Wärtsilä have long-term working relationship	Yes	Yes	No
Company is easy to communicate with	Yes	Yes	Yes
Company has an appointed point-of-contact which is easy to reach	Yes	Yes	Yes
Company show a keen interest in the job	3	5	3
Company or appointed resource is not overcrowded with work	No	Yes	Yes
We are important customer, expected priority is good	4	5	3
Company does honest and frequent communications	No	Yes	Yes
Our strategic fit for a company seems to be good	No	Yes	Yes
How do current and past customers rate them?	4	5	-
How company is negotiating? Demonstrates how they'll handle future	1	5	4

Arvioinnin tulokset ja analysointi

Toimittajakandidaatit pystyivät antamaan lopullisen tarjouksensa pilottiprojektien avulla, tutustuen samalla tarjouskilpailun kohteena olevaan prosessiin. Näin saatiin selville myös yrityksen halukkuus tuottaa toimintoa ja muuta arvokasta tietoa toimintatavoista ja yrityskulttuurista. Tarkastuslista käytiin läpi ulkoistamistiimin tarjouspyyntövaiheen kokouksessa, jossa tehtiin lopullinen toimittajavalinta. Ulkoistamistiimi teki kokemuksien perusteella arvion kaikista kolmesta jäljellä olevasta palveluntarjoajakandidaatista.

Yritys C1:

Yritys C1 oli tehnyt dokumentaatiotiimin kanssa pitkäaikaista yhteistyötä toimittaen muun muassa puolet dokumentaatiomapeista aiemmin, laskuttaen kuitenkin toista osastoa. Yhteistyö pilottiprojekteissa ei kuitenkaan sujunut ongelmitta ja suurin ongelma oli kommunikaatio erityisvaatimusten kanssa. Virheitä oli paljon, eikä tiettyihin vaatimuksiin reagoitu.

Isoimmat asiat:

- Työvoiman vähyys, ei luultavasti pärjäisi tilausvolyymien kanssa
- Ei päässyt aikamääreisiin pilottiprojekteissa
- Strategisen painopisteen erilaisuus; heillä ei ollut omaa tulostusorganisaatiota vaan he käyttivät yhteistyökumppania tulostamiseen.
- Kalliimpi kuin muut
- Olisi vaatinut investointeja käyttöjärjestelmiin
- Kiinnostuksen puute ja tietynlainen ylimielisyys kommunikoinnissa

Yritys P2:

Yritys P2 erottui selkeästi neuvottelevalla tyyllillään alusta alkaen. Heillä oli prosessin vaatimat tilat ja henkilöstö valmiina. Heillä oli myös samankaltaista henkilöstöä palveluksessa, kuin ulkoistavalla tiimillä, joten heidän vaatimat tilat ja laitteisto olivat luonnollisesti kunnossa. Alusta asti myös huomattiin yrityskulttuurin ja henkilöstön samankaltaisuuden olevan tiimin strategian mukainen.

Isoimmat asiat:

- Prosessissa ei ollut juurikaan ongelmia
- Työntekijät esittivät kysymyksiä välittömästi ongelmien ilmentyessä
- Johto osoitti suurta kiinnostusta prosessin adoptoimiseen
- Työn laatu oli tavoitteiden mukaista ja osin myös parempaa
- Virheet olivat hyvin pieniä ja niistä opittiin
- Kaikki projektit toimitettiin, kuten pyydettiin, vaaditussa aikataulussa

Yritys F3:

Yritys F3 tuli mukaan asiakasreferenssin kautta. Yritys oli suhteellisen iso paikallinen tulostuspalvelu yritys ja se oli tottunut suureen volyymiin. Tämä johti kuitenkin siihen, että erityisvaatimuksia ei ehkä tajuttu käsitellä niin tarkasti, kuin tiimin dokumentaatiopaketti edellyttäisi. Vaikka tulostaminen ja mapittaminen ovat yritykselle ”business as usual”, niin silti erityishuomiota vaativat seikat tuottivat ongelmia, laskun lähettämisestä alkaen.

Isoimmat asiat:

- Erityisvaatimukset (selkämykset, etusivut jne.) oli jätetty huomiotta
- Eri projektit toimitettiin samoissa laatikoissa sekaisin huolimattomasti väärään paikkaan
- Väärä strateginen painopiste; volyymi, eikä palvelu. Prosessi oli heille liian pieni
- Hinta oli kandidaateista halvin

Toimittajan valinta

Niin kuin myös Kuvio 3 osoitti, yritys P2 pomppasi selkeästi esiin kolmesta palveluntarjoajasta. Valinta oli suhteellisen selkeästi nähtävissä ja aistittavissa jo ensimmäisten pilottiprojektien aikana. Tärkeäksi muodostui johdon erinomainen neuvottelukyky ja yrityksen tavoitteiden yhdenmukaisuus. Luottamus oli korkealla alusta asti. Työntekijät huomattiin erittäin tarkkasilmäisiksi ja tekivät tärkeitä

havaintoja esimerkiksi projekteissa esiintyneistä virheistä, mikä osoitettiin esimerkiksi huolellisuudella tarkastustoimenpiteissä. Työn laatu oli myös kolmen pilottiprojektin aikana erinomaista, eikä korjattavaa juuri löytynyt. Palautteesta ja ohjeista otettiin aina opiksi.

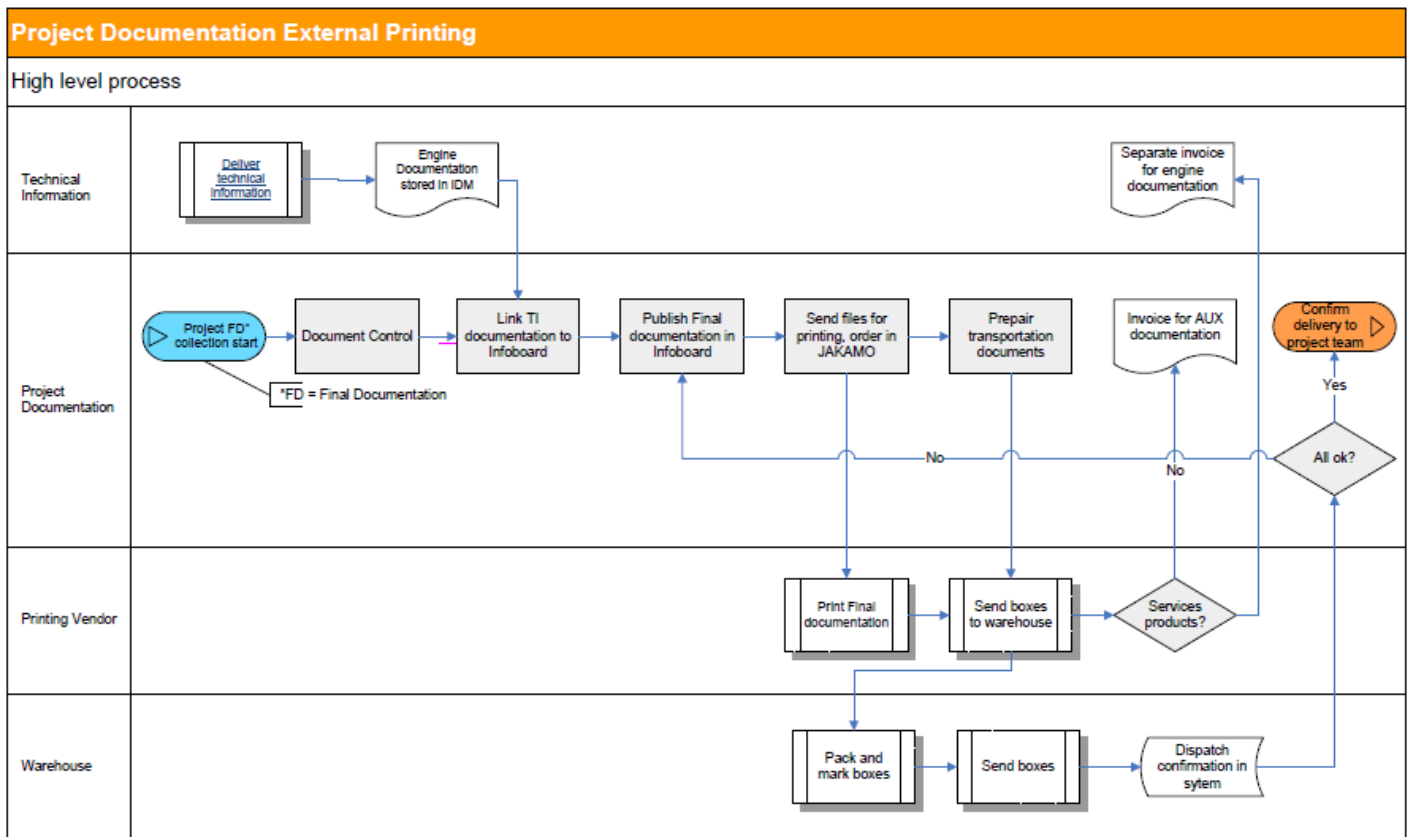
Laskuissa kopioiden, materiaalien sekä työn hintaa tarkasteltiin verrattuna kuukausittaiseen resurssin hintaan. Yhteenlaskettu kustannus tulee olemaan hiukan suurempi, kuin toiminto nykyisellään olisi, mutta toisaalta selvittää pienemmällä työntekijämäärällä. Tarkkaa kustannusta ei haluttu kertoa tässä työssä. Ulkoistamistiimi kuitenkin huomioi, että suhteessa moottoriprojektin kokonaiskustannuksiin, tulostuskustannus on kuitenkin erittäin pieni osa. Lisäksi tulostuskustannukset saadaan laskutettua oikeaan paikkaan, Suomen dokumentaatiotiimin kustannusyksikön sijaan. Eri puolilla maailmaa hoidettavat dokumentaatioprojektit laskutetaan tämän prosessin nimissä aina moottorin tuottavalta kustannusyksiköltä, tarkoittaen sitä, että jos Italiassa valmistetaan moottorit asiakkaalle, niin dokumentaation tulostuskustannukset lankeavat heidän kustannusyksikköön.

Dokumentaatiotiimissä puolet tulostuskustannuksista on aiemmin maksanut teknisen informaation osasto, joka myös tuotti puolet dokumentaatiosta. Asia ratkaistiin heidän osan erottamisella laskussa kokonaiskustannuksesta. Hinta oli heille lähes sama, joten ongelmia ei syntynyt asian kanssa. Aiempaan prosessiin verrattuna, erona on ainoastaan koko dokumentaation tulostaminen samassa paikassa, yhtä aikaa.

Toiminnon siirtäminen palveluntarjoajalle

Käytännössä toiminnon siirtämistä palveluntarjoajalle oli testattu jo pilottiprojektin -vaiheessa. Se tarkoitti sitä, tiimin työntekijöillä ja ulkoisella palveluntarjoajalla oli jo tässä vaiheessa selkeä kuva uudesta prosessista, vaikka se ei ollutkaan vielä täysipainoisesti käytössä. Prosessin kehittyminen jatkui vielä keväällä 2015.

Toteutunut prosessikuvaus luotiin yhteistyössä ulkoistamistiimin kanssa ulkoistamisprojektin aikana. Se kertoo ylätasolla sen, kuinka dokumentaatiotiimin uusi prosesi rakentui ulkoisen palveluntarjoajan ja sisäisten toimijoiden kesken.



Kuvio 3. Ulkoistetun toiminnon toteutunut prosessikaavio

Suurimmat muutokset kuviossa 3 esitetystä prosessista olivat tulostamisen ja maapittamisen siirtyminen kokonaan palveluntarjoajalle sekä uuden tilaussysteemin käyttöönotto. Aiemmin puolet dokumentaatioprojektista oli tilattu edelliseltä yhteistyökumppanilta sähköpostin ja sisäisen työkalun avulla, kun nyt otettiin käyttöön kaikille osapuolille avoin selainpohjainen tilaustyökalu. Valmiit mapit eivät myöskään enää keväällä 2015 kulkeneet dokumentaatiotiimin tilojen kautta, vaan palveluntarjoaja pakkasi ja lähetti yrityksen lähettämöön, jossa ne pakattiin edelleen lentorahtikelpoisiin laatikoihin. Palveluntarjoajan vastuulla oli myös lisätä valmiit lähetyksedokumentit laatikoihin, jotta pakkaamolla oli kaikki tarvittavat tiedot lähetyksestä varten. Käytännössä dokumentaatiotiimin työ loppui tilauksen tekemiseen työkalussa ja alkuperäisten dokumenttien lähettämiseen palveluntarjoajalle.

Prosessi oli nykyisellään tuonut tavoitteen mukaisesti tiimille mahdollisuuden keskittyä paremmin ydintoimintaan ja tehokkuutta sen hoitamiseen. Työntekijöiden mukaan prosessin ulkoistaminen on tuonut myös uutta motivaatiota työnsä hoitamiseen. Toisaalta osa, pääosin kokeneemmat työntekijät, ovat haikailleet aiemman ”monipuolisemman” prosessin perään, jossa sai tehdä työtä myös käsillä. Pääosin kuitenkin uusi prosessi on poistanut monta pullonkaulaa ja projektit saadaan selkeästi nopeammalla aikataululla asiakkaille. Tärkeintä muutosvistarinnan torjumisessa oli projektin läpinäkyvyys. Siitä tiedotettiin tasapuolisesti ja mahdollisuus vaikuttamiseen sekä kehittämiseen oli kaikilla.

Viimeinen neuvotteluvaihe käynnistettiin pelkästään valitun palveluntarjoajan kanssa, sillä valinta oli kirkas ulkoistamistiimin kesken. Lopullista värikopioiden hintaa haluttiin kuitenkin pudottaa lähemmäs halvimman palveluntarjoajan tarjoamaa hinnastoa. Muilta osin yritykset olivat yhteisymmärryksessä. Yhteiset tavoitteet vielä täsmennettiin ja lyötiin lukkoon, esimerkiksi uusi tilaus-toimitus prosessin tietojärjestelmä. Neuvottelujen perusteella laadittiin päätösesitys ulkoistamisprojektin sidosryhmiä ja päättävää johtoa varten, joka lopulta päätti antaa projektille hyväksynnän.

Sopimus oli suhteellisen helppo tehdä, sillä ulkoistavalla tiimillä sekä valitulla yrityksellä oli valmiiksi solmittuna ”frame agreement for consultancy services”. Käytännössä siinä on määritelty työvoiman ja esimerkiksi logistiikan ehtoja ylätasolla. Kuitenkin tulostusmateriaalien ja työn hinta kategoria neuvoteltiin uudelle yhteistyölle uudestaan. Sopimus oli suhteellisen helppo hyväksyä ison yrityksen lakipuolella, koska yhteistyö yrityksen kanssa oli tuttua ja luottamus korkealla.

Prosessin siirto palveluntarjoajalle ei edellyttänyt juurikaan suuria toimenpiteitä, sillä pohja oli rakennettu jo pilottiprojektivaiheessa. Toimintoa kehitettiin silti pilottiprojekti vaiheesta, jolloin prosessi oli vielä vajaana käytössä. Keväällä 2015 yhteistyö varaston ja palveluntarjoajan kanssa sujui erinomaisesti, kun kaikki osapuolet olivat tottuneet uuteen toimintatapaan. Työntekijöitä, laitteita tai muutaakaan fyysistä omaisuutta ei siirtynyt yritysten välillä. Transitiioon valmistautuminen oli oikeastaan vain sisäistä järjestelyä pilottiprojektien jälkeen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia, johtopäätöksiä, teorian merkitystä tutkimuksessa sekä luotettavuutta. Luvussa esitellään myös jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan koko opinnäytetyöprosessia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä tietopaketti huomioitavista asioista prosessissa, joka johtaa ulkoistamispäätökseen ja toimittajavalintaan kohdeyritykselle. Tarkoituksena oli myös suunnitella uusi prosessimalli ulkoistettavalle toiminnolle. Teoriaosa rakennettiin tukemaan ulkoistamisprojektin ratkaisuja teoreettiselta näkökannalta, koska ulkoistamistiimillä ei ollut juurikaan käytännön kokemusta ulkoistamisprojektin hoitamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin tapaustutkimuksena ja pääasiallisena aineiston keräämisen strategiana oli osallistuva havainnointi. Tutkimusaineisto oli kuitenkin moninaista, ja siinä oli niin laadullista- kuin määrällistä aineistoa. Tutkimuksessa käytiin läpi prosessin ulkoistamisprojektin eteneminen kohdeyrityksessä ja se noudattikin suhteellisen hyvin teoriaosassa käsiteltyjä asioita. Tutkija toimi osana ulkoistamistiimiä, joten tapaustutkimuksen tiedonkeruu pohjautui pitkälti tutkijan havaintoihin, keskusteluihin, muistiinpanoihin, muistioihin sekä vapaamuotoiseen kyselyyn. Ilahduttavaa oli, että teoreettinen viitekehys liittyi läheisesti tapaustutkimukseen.

Tutkimuskysymykset asetettiin varhaisessa vaiheessa prosessia. Mielestäni molempiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin vastattua työn edetessä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: ”Mitä täytyy selvittää, kun harkitaan prosessien ulkoistamista?”. Toisena tutkimuskysymyksenä oli: ”Miten valitaan sopiva ulkoistuspalveluntarjoaja?”. Käytännössä työn teoriaosuus antaa kattavan vastauksen molempiin, jota käytännön tapaustutkimus syventää. Kohdeyritykselle oli tärkeää saada tietoa prosessin ulkoistamisen teoriasta, joten sitä tutkittiin ennen ulkoistamisprosessia ja myös sen aikana. Teoriaosan valinnoista keskusteltiin työn hankkeistajan kanssa. Projektin aikana ilmeni ulkoistamisprojekteille yleistettäviä haasteita, joista oli mainittu osin myös teoriakirjoissa. Havainnot voidaan huomioida jatkossa vastaavan koko luokan ulkoistamisprojekteja suunnitellessa.

6.1 Tulosten analysointi

Tapaustutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kokonaisuudessaan kohdeyrityksen ulkoistamisprosessi onnistui hyvin. Ulkoistamisprojektissa tehty toimittajavalinta oli ehdottomasti oikea ja prosessi oli nopeuttanut keväällä 2015 tehdyn selvityksen mukaan projektien etenemistä asiakkaalle. Ehkä tärkeintä oli, että tavoitteet oli asetettu tarpeeksi maltillisiksi, sillä lähes jokainen tutkimusosassa mainittu tavoite saavutettiin, kustannussäästöjä myöden. Näkisin, että oikeanlaisten realististen ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen aikaisessa vaiheessa onkin ehdottomasti yksi ulkoistamishankkeiden onnistumisen takeita. Tapaustutkimuksen aikana ilmeni mielestäni jonkin verran myös yleistettäviä haasteita, joista osin myös teoriakirjoissa oli mainittu. Tutkimustulokset ovat hyviä käytännön havaintoja, jotka kannattaa ottaa huomioon ulkoistamisprojekteissa.

Ulkoistamishankkeen prosessikaavio

Opinäytetyön aikana kehitettiin prosessin ulkoistamisprojektin etenemistä kuvaavan kaavio opinnäytetyöprosessin päätteeksi ja se on yksi opinnäytetyön keskeisimmistä päätelmistä. Prosessikaavio kertoo, mitä vaiheita ulkoistamisprosessiin kuuluu ja mitä asioita siinä kannattaa selvittää. Käytännössä kaavion avulla molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin kiteytetty vastaus ja se sopii hyvin muistilistaksi vastaavanlaisen suhteellisen pienen prosessin ulkoistamisprojektin toteuttamisen tueksi. Kaavio kehittyi koko opinnäytetyöprosessin aikana perustuen suurimmaksi osaksi alan kirjallisuuteen, mutta se kuitenkin vahvistui tapaustutkimuksen aikana, joka toteutettiin suurimmaksi osaksi tehdyn prosessikaavion mukaisesti. Siinä yhdistyy siis ulkoistamisprojektin aikana tehtyjä havaintoja sekä opinnäytetyön teoriaa. Sitä voidaan pitää suhteellisen validina ja yleistettävänä vastaavan koko luokan ulkoistamisprojektien kohdalla.



Kuvio 4. Ulkoistavan yrityksen ulkoistamisprosessi.

Prosessikaaviosta voidaan erottaa *kolme eri päävaihetta*: Esiselvitysvaihe, kilpailutus ja toimittajan valinta sekä sopimusvaihe. Jokaisen päävaiheen alle on kerätty alakohtia, jotka tulisi selvittää järjestyksessä. Erityisen tärkeää on harkita jokaisen päävaiheen jälkeen, onko prosessia kannattava jatkaa eteenpäin.

Esiselvitysvaiheen tärkeys

Kattava selvitys ulkoistettavasta toiminnosta on erittäin tärkeää tehdä ennen yhteydenpidon aloittamista palveluntarjoajakandidaattien kanssa. Tutkimuksessa huomattiin, että erinomainen pohjatyö on äärimmäisen tärkeää ja se säästää aikaa sekä minimoi riskejä myöhemmässä vaiheessa. Päätökset ovat myös huomattavasti tarkempia ja perustellumpia, kun kaikki esiselvitysvaiheet käydään läpi järjestyksessä.

Nykytilan ja kustannustason määrittäminen koettiin alusta asti haastavaksi, sillä aiemmin ei ollut yksiselitteistä tietoa eri aktiviteettien kustannuksista. Tämä on yleisestikin haastavaa prosessien ulkoistamisessa, sillä tiettyjen aktiviteettien kustannusta ei saada useimmiten helposti esiin, jos kyseessä on suuri kansainvälinen yritys. Monesti prosessin rajat eivät myöskään ole selkeät ja kustannuksia voi olla työlästä tai jopa mahdotonta saada esiin esimerkiksi mittareiden puuttuessa. Nämä asiat olisivat voineet potentiaalisesti kaataa lopulta kustannustavoitteisiin pääsyn, mikäli alkuperäisen prosessin kustannukset olisivat olleet pahasti väärin arvioitu. Tähän vaiheeseen kannattaa käyttää resursseja ja tehdä kustannusarvio todella huolellisesti. Aina täytyy jättää myös takaportti auki hankkeen lopettamiselle, jos huomataan, että optimaalista ratkaisua ei saada aikaan. Joka tapauksessa esimerkiksi esiselvitysvaihe ei koskaan mene hukkaan, sillä siinä kerätään tärkeää informaatiota toiminnosta, mikä on aina hyödyksi organisaatiolle.

Esiselvitysvaiheessa on tärkeää saada kommunikoitua ylemmälle johdolle tavoitteet, jotta projektia oikeasti tuetaan ja mielenkiinto säilyy. Työntekijöiden haastattelut osoittivat, että sidosryhmille ja omalla henkilöstöllä on tärkeää ilmoittaa tässä vaiheessa tavoitteet ja päämäärät, jotta myös he ovat täysillä tukemassa prosessia. Prosessin läpinäkyvyys on aina eduksi ja herättää luottamusta.

Systemaattinen kilpailutus

Tutkimuksessa kävi ilmi, että projektille aluksi suunniteltu aikataulukutus ei täysin pitänyt, koska ulkoistamisprojektia lähdettiin viemään aluksi eteenpäin ainoastaan silloisen yhteistyöyrityksen kanssa. Ulkoistamisprojekteissa täytyy muistaa, että kilpailutukseen alkuvaiheeseen kannattaakin ottaa heti mukaan useita toimijoita ”pitkälle listalle”, suhteessa projektin koko luokkaan. Niistä voidaan sitten helposti tunnistaa potentiaalisimmat ja saadaan kartoitettua markkinoita laajasti. Nykyisillä yhteistyökumppaneilla voi olla vallitsevana käsityksenä se, että he ovat automaattisesti niskan päällä. Se voi myös johtaa siihen, että projektia pidetään niin sanotusti itsestäänselvyytenä. Sellainen ajattelu voi johtaa muun muassa kalliimpiin hintoihin ja ”sinne päin” tekemiseen.

Prosessin aikana huomattiin, että alustavaan toimintasuunnitelmaan kannattaa panostaa ennen kilpailutusvaihetta. Ulkoistaminen ei auta prosessien ongelmien poistamisessa, vaan sitä täytyy kehittää ennen ulkoistamista. Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että hyvin tehty toimintasuunnitelma auttaa huomattavasti keskustelun aloitusta ja kilpailutusta potentiaalisten toimittajakandidaattien kanssa, kun ulkoistamistiimillä on selkeä kuva siitä, mitä halutaan ja mitä ei. Tämä on tavoitteiden saavuttamisen ehdoton edellytys, estäen samalla esimerkiksi investoinnit turhiin toimittajakandidaattien intressien mukaisiin järjestelmiin.

Due diligence, eli testausvaiheen huomattiin olleen kilpailutuksen tärkeimpiä vaiheita tapaustutkimuksessa. Sen avulla palveluntarjoaja tutustui ulkoistettavaan prosessiin ja ulkoistava yritys tutustui palveluntarjoajan toimintaan. Samanlaista toisiinsa tutustumista on vaikea suorittaa pelkkien sähköpostien ja muun kommunikaation perusteella. Kun ulkoistettavaa prosessia testataan, niin molemmille osapuolille jää selkeä kuva tehtävistä ja kustannuksista. Mikäli ulkoistamispalvelun luonne on sopiva, niin due diligence vaihe kannattaa suorittaa ulkoistamisen kilpailutusvaiheessa. Joskus se ei ole fyysisesti mahdollista, jos prosessiin liittyy paljon siirrettävää omaisuutta tai henkilökuntaa.

Yhteenveto suosituksista

Ulkoistamisen teoriaan perehtyneenä sekä tapaustutkimuksesta saamieni kokemusten pohjalta suosittelisin *kiinnittämään huomiota* erityisesti seuraaviin asioihin ulkoistamisprosessissa.

Esiselvitysvaihe:

- Valmisteluun tulee varata tarpeeksi aikaa ja resursseja. Valmistelu on ulkoistamisprojektin tärkeimpiä osia, sillä se luo vakaan pohjan esimerkiksi tarjouspyynnössä esitetyille tiedoille.
- Nykytilanteen analysointi kannattaa tehdä tarkasti ottaen huomioon kaikki mahdolliset kustannukset, jotka liittyvät tiettyyn toimintoon. Jos mittareita ei ole kehitetty, ne kannattaa kehittää, koska tämä kustannusarvio luo pohjan ulkoistamisen taloudellisille tavoitteille.

- Hankkeen vaiheista kannattaa tiedottaa omalle henkilöstölle ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa. Ulkoistamisprosessin valinnat kannattaa perustella huolellisesti.

Kilpailutusvaihe:

- Kannattaa noudattaa systemaattista toimittajien esikarsintaa ja valintaprosessia, jossa on määritetty tarkat päivämäärät tietyille vaiheille, ettei ulkoistamisprojekti veny liian pitkäksi. Täytyy kuitenkin varata reilusti aikaa toimittajakandidaateille, jotta saadaan rauhassa paneutua tuottamaan hankkekohtainen ratkaisu.
- Kilpailutukseen kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman monta palveluntarjoajakandidaattia
- Palveluntarjoajia on hyvä testata ja suorittaa due diligence vaihe, mikäli ulkoistettavan prosessin luonne antaa sille mahdollisuuden.
- Palveluntarjoajan kommunikointiin kannattaa kiinnittää huomiota. Niin sanottu ”gut-feeling” eli yleinen tunnelma kertoo monesti paljon palveluntarjoajan kiinnostuksesta hanketta kohtaan. Toimiva yhteistyö edellyttää, että henkilöt ovat esimerkiksi tavoitettavissa.

6.2 Teoriakytkökset

Tapaustutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusasetelma kytkeytyy aikasempaan teoriapohjaan, joka muodostaa perustan, jolta analyysit ja tulokset tehdään johtopäätelmissä. Tutkija ja tutkimuskohde ovat case-tutkimuksessa läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään, ja luottamuksen säilyttäminen on osa tutkimusprosessia (Aaltio-Marjosola 1999).

Johtopäätöksissä haluttiin pohtia myös tapaustutkimuksen tuloksien yhteyttä teoriaosuudessa käsiteltyihin teorioihin. Kuten tapaustutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, kohdeyrityksen ulkoistamisprojektissa käytettiin erittäin paljon teorian mukaisia käytäntöjä, mikä johtui osaksi siitä, että prosessi kehittyi ja eteni keräämäni teorian mukaisesti. Tarkoitus olikin alun perin etsiä teoriaa prosessin ulkoistamisesta hankkeen tueksi. Poikkeavia toimintatapoja käytettiin tapaustutkimuk-

sessä käsitellyn ulkoistamisprojektin luonteen takia, esimerkiksi tarjouspyyntö ja toimittajien arviointi nivoutuivat yhteen (katso kappale 5.3 – Toimittajien arviointi ja tarjouspyyntö), kun normaalisti vaiheet erotetaan toisistaan. Kiinnostavaa oli, että muutamista tapaustutkimuksessa koetuista haasteista oli mainittu teoriakirjoissa, esimerkiksi tarpeeksi monen palveluntarjoaja kandidaatin mukaan ottaminen tasavertaisesti alusta asti kilpailutukseen (katso kappale 4.2 Kilpailutuksen valmistelu).

Ulkoistavan yrityksen työntekijöiden antamista vastauksista vapaamuotoiseen kirjalliseen kyselyyn löytyi myös huomattavia yhteneväisyyksiä teoriaan. Kyselyn vastauksissa työntekijät huomioivat esimerkiksi avoimuuden ja avoimen tiedottamisen tärkeyden, projektin onnistumisen ja tyytyväisyyden kannalta. Alla esimerkki erään työntekijän vastauksesta ja siihen liittyvästä teoriasta:

- ”Vaikka en ollut varsinaisesti ulkoistamisprosessin työryhmässä mukana, niin silti tuntui, että minua kuunneltiin ja ideani otettiin harkintaan. Oli siis hyvät mahdollisuudet vaikuttaa prosessiin. Prosessista ja ulkoistamisen aikataulusta tiedotettiin tiimin sisällä todella hyvin. Olimme kaikki hankkeen takana ja pidimme kehitystä hyvänä.”

➔ (3.7 Riskianalyysi): Prosessi saattaa joskus aiheuttaa muutosvastarintaa ja tietyn rajan ylittyessä sillä on iso vaikutus työilmapiiriin, joka saattaa vaikuttaa koko ulkoistamisprojektin järkevyyteen. Sen vuoksi prosessiin liittyvät sidosryhmät täytyy ottaa huomioon heti alusta alkaen ja heille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa prosessiin. Työntekijöiden pitäminen ajan tasalla on erittäin tärkeää ulkoistamishankkeen onnistumiselle. (Corbett 2004, 98; Schiederjans ym. 2005, 29)

Tapaustutkimuksessa esitetyt kuviot on toteutettu tämän työn teoriaa hyväksi käyttäen. Erinomainen esimerkki tästä on toimittajien arvioinnissa käytetty tarkastuslista (katso kappale 5.3 - Toimittajien arviointi ja tarjouspyyntö), joka luotiin teoreettisen viitekehyksen ja projektikohtaisten tavoitteiden perusteella. Käytännössä työssä luotiin myös osaksi uutta käyttöteoriaa ulkoistamisen alalle, yhdistelemällä asioita sekä ottamalla huomioon tapaustutkimuksessa esiintyneet haasteet. Teorian ja haasteiden perusteella luotiinkin muun muassa koko ulkoistamishank-

keen kattava prosessikaavio. Teoriaosuudessa esitetyt kuviot ja taulukot on luotu yhdistämällä teoriaa eri lähteistä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus vaihtelee. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa tulisi pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata lukijalle kahdella termillä: *validiteetillä ja reliabiliteetillä*. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Reliabiliteettiä mittaria käytettäessä, vastaukset olisivat eri mittauskerroilla melko samanlaisia. (Metsämuuronen 2003, 42-43.) Alla on kerrottu termeistä tarkemmin omissa alakappaleissa, jonka jälkeen kerrotaan niiden merkityksestä laadullisessa tutkimuksessa. Lopuksi todennetaan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Validiteetti

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia voidaan tutkia kysymällä; onko tutkimusstrategia valittu tutkittavan kohteen olemuksen mukaisesti? (Hiltunen, 2009, 3). Menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselyiden tai haastattelujen kysymykset saattavat olla täysin eri lailla ymmärretty, kuin tutkija on mielessään ajatellut. Mikäli tutkija käsittelee edelleen saatuja tuloksia oman ajattelumallinsa mukaan, saatuja tuloksia ei voida pitää luotettavina. Validiutta voidaan tarkastella ainakin kolmesta eri näkökulmasta, jolloin puhutaan rakennevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja ennustevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232)

Validiteettia tarkastellessa täytyy tutkia tutkimuksen väitteiden pätevyyttä eli oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt väitteet Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavalle ilmiölle ja kysymyksenasettelulle. Validiteetin kannalta ei kuitenkaan ole keskeisintä ryhtyä pohtimaan sitä, millä mittareilla tuloksia saadaan, vaan en-

sin täytyy tarkastella, millainen tutkimuksen strategia on validi. (Hiltunen 2009, 3)

Reliabiliteetti

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Mikäli kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai vaikkapa samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja päädytään samaan lopputulokseen, voidaan tutkimus todeta reliaabeliksi. Luotettava tutkimus on tehty siten, että se alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin toistettuna antaa saman tuloksen. (Hiltunen 2009, 11.) Kun luotettavuutta arvioidaan, ydinasioita laadullisissa tutkimuksissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232)

Reliabiliteetti voidaan osoittaa Metsämuurosen mukaan kolmella eri tavalla: rinnakkaismittauksella, toistomittauksella ja mittarin sisäisen konsistenssin eli yhtenäisyyden kautta (samaan aikaan, samalla mittarilla). Näistä toistomittaus on epäilyttävintä, sillä yksilöt voivat muuttua mittausten välillä. (Metsämuuronen 2003, 94)

Validiteetti ja reliabiliteetti laadullisessa (kvalitatiivisessa) tutkimuksessa

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat monesti saaneet erilaisia tulkintoja, sillä termit saatetaan liittää kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä termien kerrotaan alun perin syntyneen. Tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat uniikkeja, joten perinteiset luotettavuuden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Niiden käyttöä pyritään siis välttämään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Parempia termejä voisivat olla vaikkapa uskottavuus, yhdenmukaisuus ja täsmällisyys. Voidaan kuitenkin sanoa, että validius toteutuu, jos tutkimus auttaa ratkaisemaan tutkimusongelmia tai on yksinkertaisesti sitä, mitä haettiin. Tarkastelutapa riippuu aina tutkimuksen päämääristä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kent 2007, 277–278)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tarkoitus on erilainen ja se on yksi syy, miksi reliabiliteetti on merkityksetön kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Stenbacka (2001) mukaan koko reliabiliteetti terminä on

harhaanjohtava kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Jos kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhuttaisiin reliabiliteetista kriteerinä, yleensä se johtaisi siihen, että tutkimusta ei voisi pitää luotettavana. (Golafshani 2003, 601)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan samanlailla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus seilata edestakaisin tehtyjen tulkintojen, aineiston analyysin ja tutkimustekstin välillä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan ratkaisujaan ja ottamaan kantaa luotettavuuteen ja selityksien riittävyteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja siksi luotettavuutta täytyy arvioida koko tutkimusprosessia. Siksi tutkimusraportit ovatkin yleensä paljon tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Eskola & Suoranta 1999, 209-212)

Kuitenkin jokaisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida jollakin tavoin, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisi käyttää. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee tässä tapauksessa kuvauksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. Käytännössä pitää arvioida selityksen luotettavuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 232)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet pitäisi kertoa luotettavasti ja rehellisesti. Tärkeää on panostaa tulosten tulkintaan: olisi kerrottava, millä perusteella tutkija tekee tulkintoja ja mihin päätelmät perustuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233)

Luotettavuuden todentaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää prosessin ulkoistamisessa huomioitavia asioita tutkimalla kohdeyrityksen menettelyä ulkoistamisprosessissa. Samalla kohdeyritykselle piti kehittää dokumentaation toimintaprosessia siten, että viimeistään vuoden 2015 alusta tiimi pystyisi luopumaan tulostamisesta ja lähettämisestä. Kyseessä oli yksittäisen yrityksen ulkoistamistiimin jäsenien, yrityksen or-

ganisaation työntekijöiden ja tutkijan näkemyksiin perustuva tapaustutkimus yksittäisen case-projektin menettelystä. Johtopäätöksissä esitetyt havainnot ovat silti suurelta osin yleistettävissä, koska esimerkiksi osan tapaustutkimuksesta tehtyjen huomioiden huomattiin löytyvän myös teoriakirjoista. Havainnot on perusteltu luotettavasti ja usean havainnon kohdalla voidaan löytää yhteys teoriaan. Havainnot perustuvat pitkälti olemassa olevaan teoriaan, mistä on johdettu tapaustutkimuksessa esille tulleita huomiota kaipaavia asioita.

Tutkimuksessa on vastattu kattavasti tutkimuskysymyksillä haettuihin asioihin. Tutkimusstrategian valintaa, eli laadullista tapaustutkimusta, voidaan perustella muun muassa sillä, että tutkimuksen kohteena olevaa projektia voidaan pitää luonteeltaan yksittäisenä, koska ulkoistamisprojektien koot vaihtelevat tavoitteiden ja koko luokan mukaan. Ulkoistamisprojekteja on mahdoton jäljitellä kaikkien olosuhteiden ja tilanteiden puolesta, koska se on todella laaja kokonaisuus.

Haastattelut ulkoistamistiimin kesken hoidettiin lähinnä keskusteluilla kokouksissa ja kahden keskisillä keskusteluilla. Kokouksista tehtiin tarvittavat muistiinpanot. Kokouksista saatiin myös aina viralliset muistiot ja niissä läpi käytyt asiakirjat. Vapaaamuotoisella kyselyllä haastateltiin lisäksi kahta työntekijää, jotka olivat mukana pilottiprojekti vaiheessa. Tarkoituksena oli saada heidän näkemyksensä ulkoistaisprojektin onnistumisesta ilman suurempia johdatteluja. He vastasivat mieluusti kyselyyn ja osoittivat erinomaista kiinnostusta tämän opinnäytetyön kehittämiseen. Lisäksi läpi prosessin oltiin tekemisissä ja keskusteltiin neljän muun työntekijän kanssa pilottiprojektivaiheessa, josta saatiin myös erinomaisia havaintoja. Kaikki olivat tietoisia siitä, mitä oli tarkoitus tutkia.

Tärkeimmäksi aineiston keruun muodon voidaan sanoa olevan osallistuva havainnointi. Käytännössä tutkija oli mukana ulkoistamistiimissä ja oli läsnä kaikissa tärkeimmissä kokouksissa ja suunnittelutilaisuuksissa.

Jos tutkimus uusittaisiin lähitulevaisuudessa, niin mukana olleet ihmiset muistaisivat asiat luultavasti samankaltaisesti. Todennäköisesti kuitenkin ajan kuluessa saataisiin erimuotoisia vastauksia kuin tuoreeltaan saatiin ja esimerkiksi vapaaamuotoisessa kyselyssä voitaisiin painottaa eri asioita. Laadullinen materiaali taas

perustuu käytännössä laskutoimituksiin, eri kokousten muistiinpanoihin, pöytäkirjoihin sekä muuhun materiaaliin, jotka hyväksyttiin osallistujien kesken. Tutkimuksen reliaabelius toteutuu siinä mielessä, että esimerkiksi erilaiset taloudelliset selvitykset eli määrälliset mittaustulokset ovat toistettavissa. Tutkimus oli kuitenkin tapaustutkimus, joten kokonaisuudessaan sitä ei voisi toistaa ja verrata keskenään.

Työssä on pyritty käyttämään mahdollisimman relevantteja lähteitä. Käytännössä teorian opiskelu tapahtui ennen ulkoistamisprojektin toteuttamista, joten lähteitä etsittiin laajalta alueelta. Tutkimuksen edetessä alkoi kuitenkin selvitä tälle opinäytetyölle olennaisimmat lähteet. Työssä onnistuttiin hyvin keräämään luotettava teoriapohja.

6.4 Jatkotutkimusaihe

Tämän tapaustutkimuksen jatkoksi voitaisiin tehdä tutkimus ulkoistamissuhteen hallinassa huomioitavista asioista ja siinä tapahtuvasta kehitystyöstä. Ulkoistaminen ei missään nimessä lopu palveluntarjoajan valintaan, vaan suhdetta täytyy pitää yllä. Yleensä ulkoistamissopimukset myös uudelleen tarkastetaan muutaman vuoden välein ja mahdollisesti uudesti kilpailutetaan tai jopa kotiutetaan.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia myös ulkoistamisprojektia palveluntarjoajan näkökulmasta. Tässä työssä tutkittiin ulkoistavan yrityksen toimintaa prosessin ulkoistamisen näkökulmasta. Vastaavasti voitaisiin siis tutkia, mitä asioita palveluntarjoajan pitää ottaa huomioon koko prosessin aikana tarjotakseen molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun.

6.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli loppujen lopuksi erittäin antoisaa. Se antoi minulle erinomaisen mahdollisuuden osallistua kehitystyöhön ja myös samalla verkostoitua hankkeen parissa työskennelleiden henkilöiden kanssa. Aihe oli hyvin ajankohtainen toimeksiantajalleni ja koin, että pystyin vaikuttamaan prosessiin. Mielestäni opinnäytetyöprosessi onnistui kokonaisuudessaan hyvin.

Koin opinnäytetyöprosessin sopivan haastavana ja kehittävänä kokemuksena ja kehityin ehdottomasti myös ihmisenä ja kirjoittajana prosessin aikana. Ajankäyttö oli haastavin tekijä prosessin aikana, koska tein opinnäytetyötä työn teon ohella. Työn suorittaminen vaati paljon, mutta lopulta se toi hienon onnistumisen tunteen.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 17.5.2015.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/aaltio_cas_e_tutkimus/kooste.
- Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. *Buying Business Services* Chichester, UK. John Wiley & Sons Ltd.
- Brown, D & Wilson, S. 2005. *Black Book of Outsourcing: How To Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons, Inc
- Butler, J. 2000. *Winning the Outsourcing Game: Making the Best Deals and Making Them Work*. Auerbach Publications.
- Click, R. & Duening, T. 2004. *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. John Wiley & Sons, Inc.
- Corbett, M. 2004. *Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right*. Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company
- Domberger, S. 1998. *The Contracting Organization. A Strategic Guide to Outsourcing*. New York. Oxford University Press Inc.
- Duening, T. & Click, R. 2005. *Essentials of Business Process Outsourcing*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Executive Breaaf Staff. 2009. *Building a Project's Business Case*. Project Management Hut. Viitattu 14.4.2015. <http://www.pmhut.com/building-a-projects-business-case>
- Gillham, Bill. *Case Study Research Methods*. London, GBR: Continuum International Publishing, 2010. ProQuest ebrary. Viitattu 20.5.2015
- Golafshani, N. 2003. Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606. Viitattu 19.5.2015
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>
- Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja Reliabiliteetti. Viitattu 6.5.2015
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. Helsinki. Tammi
- Jalanka, J. Salmenkari, R. Winqvist, B. 2003. *Logistiikan ulkoistaminen–käsikirja ulkoistamisprosessista*. Helsinki. Suomen logistiikkayhdistys ry.

Kent, R. 2007. Marketing research: Approaches, Methods and Applications in Europe. Thomson Learning.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki. Lakimiesliiton kustannus.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki. Suomen Ekonomiliitto & WSOY.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki. Talentum.

McIvor, R. 2005. The Outsourcing Process. Cambridge, UK. Cambridge University Press.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. Gummerus.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto Oy

Robinson, M. & Kalakota, R. 2006. Global Outsourcing: Seven Steps to Selecting a Vendor. FT Press, Financial Times. Viitattu 25.3.2015.

<http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=465313&seqNum=5>

Rushton, A., Baker, P. & Croucher, P. 2014. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain. London. Kogan Page.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.5.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Schniederjans, M., Schniederjans, A. & Schniederajns, D. 2005. Outsourcing and Insourcing in an International Context. M.E. Sharpe, Inc.

Stake, R. The Art of Case Study Research. 1995. London: Sage

Watkins R., Gerson R. 2007. Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies that Produce Useful Results. HDR Press.

LIITE 1. ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEN TULOSKORTTI

Toiminto, joka halutaan ulkoistaa _____

Organisaation puitteet

- | | | |
|---|-------------|----------|
| 1. Onko tämä toiminnallinen osa ydinosaamista? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 2. Tarvitseeko toimintoa suorittaa päivittäin? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 3. Onko meillä ammattitaitoa suorittaa toiminto itse? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 4. Onko meillä saatavilla henkilöstöä suorittamaan toimintoa? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 5. Voimmeko lainmukaan ulkoistaa tämän toiminnon? (Yrityksen säännökset, paikalliset lait, valtiolliset säädökset jne.) | _____ Kyllä | _____ Ei |

Riskit

- | | | |
|---|-------------|----------|
| 1. Vahingoittaako toiminnon sisällön luovuttaminen ulkopuolelle organisaatiota? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 2. Vaikuttaisiko ammattitaidon menettäminen negatiivisesti? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 3. Huolestuttaako toiminnon laadukas suorittaminen palveluntarjoajan toimesta? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 4. Pienenisikö reaktioaika tilannekohtaisiin ongelmiin vastaamiseen? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 5. Vaikuttaisiko ulkoistaminen nykyiseen suorituskykyyn negatiivisesti? | _____ Kyllä | _____ Ei |

Tavoitteet

- | | | |
|---|-------------|----------|
| 1. Pystytäänkö tämän toiminnon tavoitteet määrittelemään selkeästi? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 2. Onko toiminnon tavoitteet pitkän aikavälin päämääriä? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 3. Voidaanko toiminnon aikaan saamat tulokset mitata objektiivisesti? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 4. Mitataanko toiminnon aikaansaannoksia tällä hetkellä? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 5. Jos tavoitteita ei saavuteta, onko sillä negatiivisia vaikutuksia yritykselle? | _____ Kyllä | _____ Ei |

Palveluntarjoajan arviointi

- | | | |
|--|-------------|----------|
| 1. Onko toiminnolle olemassa ulkoisia palveluntarjoajia? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 2. Onko palveluntarjoajilla samankaltaiset strategiset tavoitteet ja missio? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 3. Onko palveluntarjoajien todistettu pystyvän tuottamaan toiminnon? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 4. Onko yrityksellä ollut aikaisempia asiakassuhteita tämän toiminnon palveluntarjoajien kanssa? | _____ Kyllä | _____ Ei |
| 5. Onko toimittajat tunnettu laadustaan? | _____ Kyllä | _____ Ei |